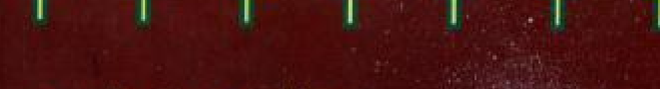


البنك الإسلامي للتنمية

المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

الإدارة في الإسلام



وقائع ندوة رقم ٣١

المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

تأسيسه:

تأسس المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بموجب قرار مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الإسلامي للتنمية عام ١٤٠١هـ (١٩٨١م) تنفيذا للقرار رقم م/١٤-٩٩ الصادر عن مجلس محافظي البنك الإسلامي للتنمية في اجتماعه السنوي الثالث الذي انعقد في العاشر من ربيع الآخر عام ١٣٩٩هـ (١٤ من مارس / آذار ١٩٧٩م). وقد باشر المعهد أعماله عام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م).

هدفه:

الغرض من إنشاء المعهد هو إجراء البحوث اللازمة لممارسة النشاطات الاقتصادية والمالية والمصرفية في الدول الإسلامية، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وتوفير وسائل التدريب للمشتغلين في مجال التنمية الاقتصادية بالدول الأعضاء بالبنك.

وظائفه:

أنيطت بالمعهد الوظائف والصلاحيات التالية:

أ) تنظيم وتنسيق البحوث الأساسية بغرض تطوير نماذج وطرق لتطبيق الشريعة الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية والمصرفية.

ب) توفير التدريب للموظفين المهنيين وتنمية قدراتهم في مجال الاقتصاد الإسلامي تلبية لاحتياجات هيئات البحوث والهيئات التي تطبق الشريعة الإسلامية في معاملاتها.

ج) تدريب الموظفين العاملين في مجالات النشاط التنموي في الدول الأعضاء في البنك.

د) إنشاء مركز للمعلومات لتجميع وتنظيم ونشر المعلومات في المجالات المتصلة بميادين نشاطه.

هـ) القيام بأية أعمال أخرى تساعده على تحقيق هدفه.

هيكله التنظيمي:

رئيس البنك الإسلامي للتنمية هو - أيضا - رئيس المعهد، كما أن مجلس المديرين التنفيذيين للبنك هو السلطة العليا التي ترسم سياساته. ومن الناحية الإدارية: يضطلع بمسئولية الإدارة العامة للمعهد مدير يعينه رئيس البنك بالتشاور مع مجلس المديرين التنفيذيين. ويتألف المعهد من ثلاث شعب فنية هي: البحوث، والتدريب، والمعلومات، والخدمات الإدارية.

مقره:

يقع المعهد ضمن المقر الرئيسي للبنك الإسلامي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

عنوانه:

البنك الإسلامي للتنمية

المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

ص.ب: ٩٢٠١ جدة ٢١٤١٣ المملكة العربية السعودية

هاتف: ٦٣٦١٤٠٠ - فاكسيميلي: ٦٣٧٨٩٢٧ / ٦٣٦٦٨٧١ – برقياً: بنك إسلامي

E-Mail Address: IDB@ISDB.ORG.SA Home Page: HTTP:// WWW.IRTI.ORG



البنك الإسلامي للتنمية

المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

الإدارة في الإسلام

تحرير

د. محمد عبد الله البرعي   د. محمود عبد الحميد مرسي

وقائع ندوة (الإدارة في الإسلام) التي نظمها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة (ج. م. ع) في الفترة من ٢٦-٣٠ صفر ١٤١١هـ الموافق ١٥-١٩ سبتمبر ١٩٩٠م.

وقائع ندوة رقم (٣١)

ⓒ المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ١٤١٦ هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
البرعي، محمد عبد الله ومرسي، محمود عبد الحميد
الإدارة في الإسلام- جدة.
٥٧٢ صفحة، ١٧ سم × ٢٤ سم
ردمك: ٤- ٦٢- ٦٢٧- ٩٩٦٠
١-الإدارة في الإسلام

رقم الإيداع: ١٤٨٨/ ١٦
ردمك: ٤- ٦٢-٦٢٧- ٩٩٦٠

الطبعة الأولى: ١٤١٦هـ (١٩٩٥م) .
الطبعة الثانية: ١٤٢٢هـ (٢٠٠١ م).

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

تقديم

تسعى شعبة التدريب بالمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب إلى توفير العديد من الندوات والأنشطة التدريبية للدول الأعضاء ، وخاصة في المجالات المتخصصة وذات العلاقة المباشرة بموضوعات التنمية بأوجهها المختلفة.

ومن ضمن هذه الأنشطة ندوة «الإدارة في الإسلام» ، والتي قام المعهد بتنظيمها والإشراف عليها بالتعاون مع مركز الشيخ صالح كامل في جامعة الأزهر في القاهرة ، في شهر صفر ١٤١١هـ ، الموافق سبتمبر ١٩٩٠م. وموضوعات ندوة الإدارة في الإسلام التي قدمت فيها تم اختيارها بعناية ودقة من العديد من البحوث المقدمة لها. هذا ولقد تم جمع هذه البحوث في هذا الكتاب / المجلد ليسهل على القارئ الكريم الوصول إليها بدون عناء.

ونظراً لتنامي الاهتمام بالإدارة عموماً والقيادة خصوصاً ، وذلك في المنظمات المختلفة سواء العامة أو الخاصة؛ فإن الحاجة إلى استعراض هذه الأهمية من منظور إسلامي أصبحت ملحة وضرورية. وهذا ما هدف إليه المعهد من تنظيم وعقد هذه الندوة ، ومن ثم جمع موضوعاتها في هذا المجلد؛ لما يمكن أن يمثله ذلك من إسهام في الجهود الرامية إلى دفع عجلة دراسات الإدارة ، وخاصة من منظور إسلامي ، وبالتالي تعزيز الدراسات الأكاديمية القائمة في هذا المجال.

إن موضوعات الندوة في هذا المجلد تتناول نواحي شتى في الإدارة؛ فمنها على سبيل المثال: المبادئ الأساسية للفكر الإسلامي في الإدارة ، والقيم والمفاهيم التي تحكم الإدارة العامة ، ومنها القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها في الوظائف الإدارية، وعلى سبيل المثال: التسويق، والرقابة، والمحاسبة، واختيار القياديين والعاملين.

هذا ونأمل أن يضفي هذا العمل مزيداً من الضوء على الفكر الإسلامي في الإدارة ، وأن يكون ذا فائدة في تطور المنظمات الإسلامية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة.

د. محمد فهيم خان

محمد فهيم خان

مدير المعهد بالتكليف

مقدمة

عني الإسلام عناية بالغة بالتعليم والتعلم، والأدلة على ذلك كثيرة. فقد ميز الله سبحانه وتعالى أدم على الملائكة بالعلم ﴿ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ﴾.. الآية (سورة البقرة)..

وشاء الله أن تكون كلمة «اقرأ» هي أول كلمات وحيه المنزل على النبي الأمي صلوات الله وسلامه عليه.

وكان علم الإدارة ولا يزال من أهم مجالات العلم التي اهتم بها الإسلام فكراً وتطبيقاً ، مما مكن المسلمين من إقامة واحدة من أعظم الحضارات إن لم تكن أعظمها على الإطلاق في تاريخ البشرية. وقد نجح المسلمون في إدارة دولتهم المترامية الأطراف على مدى قرون عديدة بقدر كبير من الفاعلية والكفاءة ، على الرغم من عدم توفر وسائل الاتصال السريعة ، والتي تسهم في فعالية واتخاذ القرارات. والآن وقد توفرت هذه الأساليب الحديثة للمسلمين فإن معظم أنظمتهم الإدارية المعاصرة تعاني من ضعف في الفعالية والكفاءة. وظواهر هذا الضعف عديدة. من أهمها أن الأجهزة الإدارية القائمة على إشباع احتياجات خاصة تدار بكفاءة عالية ، أما الأجهزة الإدارية القائمة على حاجات عامة المسلمين فتعاني من أمراض إدارية كثيرة مثل الإهمال والرشوة وإضاعة الوقت والمحسوبية وغيرها.

وتحتاج هذه الأمراض الإدارية إلى عناية بالغة من علماء الإدارة في جميع مجالاتها للتعرف على ظواهر هذه الأمراض وأسبابها، والبحث عن الحلول الفعالة لها، وذلك في إطار الدين الحنيف؛ ذلك لأن الإدارة تضطلع بدور أساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فقد أثبتت تجارب الأمم أن وفرة عوامل الإنتاج التقليدية وهي رأس المال والعمل والموارد

الطبيعية لا تكفي لإحداث التنمية ما لم يتوفر عنصر الإدارة الفعالة والماهرة والأمينة التي تنمي وتدير هذه العوامل الإنتاجية لما فيه الصالح الخاص والعام. ومن المعروف أن أحد الفروق بين الدول المتقدمة اقتصادياً والدول النامية يكمن في وفرة المهارات الإدارية في مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال التجارية.

لقد أنعم الله سبحانه وتعالى على الأمة الإسلامية بوفرة في المال والعدد وكثرة في الموارد الطبيعية الاستراتيجية؛ لكن الضعف الإداري حال بين استفادة الأمة الإسلامية بشكل كبير من هذه النعمة ﴿ ذَٰلِكَ بِأَنَّ ٱللَّهَ لَمۡ يَكُ مُغَيِّرٗا نِّعۡمَةً أَنۡعَمَهَا عَلَىٰ قَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡ ﴾. سورة الأنفال الآية ٥٣. ومن أهم تحديات هذا التغيير هو التغيير الإداري الذي يتطلب إعادة النظر فيما هو سائد عن فكر وأساليب إدارية بهدف الإبقاء على ما هو صالح فيها، وتغيير ما ينبغي على ضوء المبادئ الإسلامية الرشيدة والخالدة. وقد كانت ندوة الإدارة في الإسلام المنعقدة في القاهرة في الفترة من ٢٦-٣٠ صفر ١٤١١هـ أحد الجهود الرامية لتحقيق هذا الهدف. وتشتمل هذه المقدمة على عرض مختصر لبعض البحوث المقدمة في هذه الندوة ، والتي سيجدها القارئ في هذا المجلد.

اشتملت هذه الندوة على خمسة عشر بحثاً استبعد منها أربعة بحوث؛ لأنها لا تستوفي شروط النشر، ونشر في هذا المجلد البقية وعددها أحد عشر بحثاً. ويمكن تصنيفها في مجموعتين. تبحث المجموعة الأولى في مبادئ الفكر الإداري في الإسلام ، وتبين بعض المفاهيم والأسس الإدارية من المنظور الإسلامي، بينما تستعرض المجموعة الثانية وظائف الإدارة ووظائف المنظمة في إطار الشريعة الإسلامية مثل نظريات التحفيز ، وإدارة التسويق وإدارة الأفراد ، وإدارة التمويل والتكاليف ، ثم الرقابة على التكاليف واختيار الموظفين وتنمية القوى العاملة من المنظور الإسلامي.

المجموعة الأولى: الفكر الإداري في الإسلام (مبادئ ومفاهيم):

تتكون هذه المجموعة من أربعة بحوث. وسوف نبدأ بالبحث الذي قدمه الدكتور عبد المنعم خميس بعنوان: مبادئ الفكر الإداري الإسلامي ــ دراسة مقارنة. يبين هذا البحث أن القرآن الكريم هو المصدر الرئيسي ليس فقط للفقه والتشريع ، لكن أيضاً للفكر الإداري الإسلامي استناداً إلى أن القرآن الكريم هو شريعة ونظام وأسلوب عمل وحياة. ثم يعطي البحث تعريفاً مفيداً لمعاني «الفكر» « والإسلام» «والفكر الإسلامي» «والفكر الإداري الإسلامي». ويعدد الكاتب مبادئ الفكر الإداري والإسلامي، ويخص منها مبادئ الوسطية والاعتدال، والعمومية والشمول، والشورى، والعلاقات الإنسانية وأخيراً التيسير ورفع الحرج. ويستند البحث على عدد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية المتعلقة بالموضوع.

أما البحث الثاني الذي قدمه الدكتور فؤاد محمد النادي بعنوان: بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي، فيختص بمجال الإدارة العامة، وخاصة إدارة أجهزة الدولة الإسلامية. يحتوى البحث على شرح لماهية الدولة الإسلامية وطبيعتها، ثم يناقش قاعدة توازن السلطة مع المسئولية. ويتناول البحث بعد ذلك ضرورة خضوع الإدارة العامة في الدولة الإسلامية للقانون الإسلامي. ثم يذكرنا الباحث بأن الأعمال الإدارية في الدولة الإسلامية تجمع بين الطابعين الديني والدنيوي. ويتطرق البحث بعد ذلك إلى عدم جواز الترشيح للمناصب الإدارية أو السعي لشغلها ، وهو من المبادئ الإسلامية العظيمة التي نحن في أمس الحاجة إليها الآن. وينهي الكاتب بحثه بشرح ضرورة التمييز بين المبدأ والأسلوب الذي يطبق به. يخص الباحث بالذكر هنا موضوع اختيار رئيس الدولة الإسلامية أو الخليفة، فيقول: إن المبدأ هو مساهمة الأمة في هذا الاختيار وقد يختلف الأسلوب الذي يتم به هذا الاختيار باختلاف الزمان والمكان ، وبحسب ظروف المجتمع وتقاليده المتعارف عليها. ويرى الباحث أن ثبات المبدأ وتغير

الأسلوب يعطي الأمة الإسلامية المرونة الكاملة في تطبيق مبدأ الشورى في كل مكان وزمان.

ويتناول البحث الثالث المبادئ العامة التي تحكم الإدارة في الإسلام. والبحث مقدم من الدكتور محمد رأفت عثمان ، ويختص هذا البحث كما هو الحال في بحث الدكتور فؤاد محمد النادي بموضوع الإدارة العامة ويتفق الباحثان على أن الشريعة الإسلامية تقوم على ثبات المبدأ وجواز اختلاف الأساليب؛ لأن الدين الإسلامي دين أزلي لا يختص بمكان ولا زمان معين. يشير الباحث إلى أمرين ينبغي تدقيقهما عند الكلام في الإدارة في الإسلام. الأمر الأول: هو أن الإسلام فيما يتصل بأمور الحكم والإدارة لم يأت إلا بكليات وقواعد عامة. والأمر الثاني: أن عمر رضي الله عنه هو أول من وضع الديوان في الإسلام؛ مما يدل على المرونة في تطبيق المبادئ الإسلامية بما تتطلبه احتياجات العصر. ويحتوي البحث على معلومات مفيدة عن بدء الدولة الإسلامية التي أنشأها الرسول رئيس الدولة الذي جمع بين السلطة التنفيذية والسلطة القضائية بجانب كونه رسول ربه الذي يتلقى الوحي وهو مصدر التشريع الإسلامي. ويختتم الكاتب بحثه بتلخيص لقواعد الحكم والإدارة في الإسلام وهي: حفظ الدين، والشورى، والعدل، وتحريم الرشوة، ووجوب الإشراف والرقابة الإدارية، ومسئولية من يتولى الحكم أو الإدارة، وقاعدة أن يسند الأمر إلى أهله، ثم قاعدة إناطة تصرف الرئيس بالمصلحة.

يتناول البحث الأخير في هذه المجموعة أيضاً موضوع الفكر الإداري في الإسلام، وكاتبه هو الدكتور محسن أحمد الخضيري. ولا يقتصر هذا البحث الطويل على شرح الفكر الإداري بل تعدى ذلك إلى معالجة تفصيلية لوظائف الإدارة والأنشطة المختلفة في مجال إدارة الأعمال التجارية. أدرج الكاتب تحت عنوان المبادئ الإدارية الإسلامية تسعة عناصر هي: الحكم بما أنزل الله، والشورى، والعدالة، وموازنة المصلحة الخاصة والعامة، والدعوة إلى الله،

والتبين، والطاعة، وحسن اختيار القائد، والمسئولية، وندعو القارئ إلى ملاحظة التشابه الإداري الإسلامي والتي سبقت الإشارة إليه بعاليه.

وتحت عنوان وظائف الإدارة في الإسلام قدم الكاتب الأسس الإسلامية لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وعزز كلا منها بآيات قرآنية وأحاديث نبوية، وأمثلة من التراث الإسلامي. وتناول الجزء الأخير من البحث أنشطة الإنتاج والتسويق والتمويل، وإدارة الأفراد من المنظور الإسلامي مع تعزيز ذلك أيضاً بالآيات والأحاديث المناسبة.

يتبين من ذلك أن طبيعة هذا البحث تجعله جزءاً في كل من المجموعتين التي سبق الإشارة إليهما. على ذلك سوف نشير إلى هذا البحث عند استعراض بحوث المجموعة الثانية.

نستخلص من بحوث المجموعة الأولى بعض الحقائق العامة عن الفكر الإداري الإسلامي. أولاً: أن الإدارة كعلم وممارسة جزء هام من التراث الإسلامي؛ لأن الإسلام دين ودولة وعبادات ومعاملات. ثانياً: للفكر الإداري الإسلامي مبادئ وأصول مفصلة وواضحة مستمدة من القرآن الكريم والحديث والسنة. ثالثاً: كان الفكر الإداري الإسلامي موضع التطبيق العملي في الدولة الإسلامية منذ نشأتها وحتى أصبحت دولة عظمى مترامية الأطراف. رابعاً: تدل الدراسة المقارنة بين الفكر الإداري الإسلامي وعلم الإدارة الحديث أن الإسلام كان له قصب السبق ليس فقط في إنشاء مبادئ الإدارة السليمة بل أيضاً في وضعها موضع التنفيذ ، سواء في مجال الإدارة العامة أو إدارة الأعمال التجارية مع الاعتراف بأن الإدارة أضافت كثيراً من أساليب التطبيق التي تواكب العصر. وأخيراً: أحد الأسس التي بني عليها الفكر الإداري الإسلامي هو ثبات المبدأ ، وتغيير وسائل التطبيق مع تغير الظروف المحيطة ، وهو أساس مقبول في معظم مجالات التشريع الإسلامي.

المجموعة الثانية: وظائف الإدارة والمنظمة (الأنشطة الإدارية المتخصصة):

تشتمل هذه المجموعة على سبعة بحوث تضاف إلى الأربعة التي شملتها المجموعة الأولى؛ ليتكون العدد الإجمالي لجميع البحوث المدرجة في هذا المجلد أحد عشر بحثاً. وتعالج هذه المجموعة وظائف الإدارة التقليدية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من المنظور الإسلامي؛ إضافة إلى الأنشطة الإدارية المتخصصة مثل التسويق والشئون المالية وإدارة القوى العاملة.

البحث الأول قدمه الدكتور محمد فتحي السيد قاسم بعنوان: نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي: يقول الباحث: إن الغرض الرئيسي لدراسته هو «نظريات الفكر الإداري الإسلامي بشكل كلي وشامل». ويمضى الباحث في اختيار هذا الغرض عن طريق استعراض نظريات التحفيز وإخضاعها للتقييم والنقد مستخدماً في ذلك المعايير الإسلامية المستقاة من القرآن والحديث والسنة، ومن أهم الملاحظات التي أوردها الباحث في تقييمه لنظرية التوقع (Expectency Theory) أن النموذج الإسلامي في التحفيز هو أسلوب يقيني لا يحتاج إلى توقعات أو احتمالات؛ لأن المسلم دائماً على يقين بالعدالة الإلهية وبالثواب والعقاب. يختم الباحث دراسته باقتراح إطار لعملية التحفيز على أسس إسلامية. يشتمل هذا الإطار على عشرة عناصر هي: غرس القيم الإسلامية في النشء، تكريم العمل والعاملين، التدريب على تقوية وإشباع حاجة الإنجاز لدى العاملين بهدف زيادة الإنتاج، توفير العمل لكل قادر، تأسيس التكامل بين الناس على المبادئ الإسلامية مثل الرحمة والعدل والأمانة والشورى، عدالة الأجور والتفرقة بين المجد والمقصر، تنمية الرقابة الذاتية في العاملين عن طريق إقامة نظم المعلومات التي تتيح لكل عامل التعرف على

مستوى أدائه أولاً بأول، تناسب الحافز مع حاجات الأفراد، وأخيراً تطبيق نظام دوائر الرقابة بغرض تحسين الأداء كماً وكيفاً.

أما البحث الذي سبقت الإشارة إليه في المجموعة الأولى فهو بحث الدكتور محسن أحمد الخضيري، وسوف نركز هنا على الجزء الخاص بوظائف الإدارة. تضمن البحث شرحاً لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من المنظور الإسلامي. يقول الكاتب: إنه يتعين أن يكون التخطيط محافظاً على الضرورات الخمس التي حددها الشارع وهي: الدين، والنفس، والنسل، والمال، والعقل. كما يقول: إن التخطيط في البيئة الإسلامية موجه إلى عمارة الأرض اتباعاً لأوامر الله عز وجل، ويضيف إلى ذلك أن الأسلوب الإسلامي في التخطيط أسلوب واقعي ومرن إلا أنه يجب الالتزام بالخطة الموضوعة ، ويكون الالتزام بالهدف وبرنامج عمل محدد وبجدول زمني مقرر. وعن وظيفة التنظيم أورد الكاتب أربعة مبادئ إسلامية وهي: وجوب تأسيس البنيان التنظيمي على التقوى ورضوان الله. ثانياً: إنشاء العلاقات التنظيمية على أساس المودة والتراحم والتعاطف. ثالثاً: إقامة الهيكل الإداري على أساس التدرج وعلى أساس اختيار الأصلح لكل منصب على أساس ما يتطلبه هذا المنصب من مهارات وخبرات. رابعاً: التزام القائد أو المدير المسلم بمبادئ الشورى والتدبير والقدوة الحسنة.

يرى الباحث أن الأسلوب الإسلامي في التوجيه يقوم على دعامتين وهما العقيدة الإسلامية بما فيها من قيم وأخلاقيات، والدعامة الثانية وهي اتباع مبدأ الكفاءة والخبرة مقاسة بمعايير الاستطاعة والصبر، والقدرة على التحمل والأخلاق العالية والقدوة الصالحة. أما عن وظيفة الرقابة في الإدارة الإسلامية فيقول الباحث: إنها تتضمن الرقابة العلوية من الله سبحانه وتعالى، ثم الرقابة الذاتية النابعة من عمق الإيمان وتقوى الله، والرقابة الإدارية الإشرافية التي ينبغي أن تقوم على رباط من المصلحة المشتركة وتهدف إلى تقوية روح

الفريق وتنمية التعاون والتضامن والإخاء، وأخيراً الرقابة الشعبية التي تمارسها الأمة الإسلامية على كل فرد أو منظمة في المجتمع الإسلامي عملاً بالتشريع الإلهي الذي ينص على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

تدلنا البحوث السابقة على أن التراث الإسلامي غني بالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بوظائف الإدارة التقليدية، وهي التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والتوجيه بما في ذلك التحفيز وأخيراً الرقابة. وتتميز المبادئ الإسلامية في هذا المجال على مثيلتها في الفكر الإداري الحديث بأن المبادئ الإسلامية أكثر كمالاً وشمولاً؛ لأنها لا تقتصر على العلاقات الإنسانية والأمور الدنيوية، بل وتمتد إلى علاقة الإنسان بخالقه وإلى اليقين بالآخرة ، وما فيها من ثواب وعقاب ، كما تتميز المبادئ الإسلامية بثبات القيم الصالحة لكل زمان ومكان واختلاف الأساليب باختلاف العصر مما يعطيها المرونة اللازمة للاستمرار. ونضيف إلى ذلك أن هذه المبادئ الإسلامية ليست مجرد مفاهيم نظرية فلسفية ، لكنها ترجمت إلى تشريع وسياسات وإجراءات طبقت في الحياة العملية بنجاح مما يشهد به تاريخ الدولة الإسلامية التي أقامها محمد رسول الله عليه الصلاة والسلام منذ أربعة عشر قرناً. تلك الدولة التي حققت لمواطنيها مسلمين وغير مسلمين أسباب الحياة السعيدة والكريمة القائمة على مبادئ العدل والحرية والأخوة الإسلامية تحت راية التوحيد.

إضافة إلى ذلك، فهناك ستة بحوث أخرى تدور حول وظائف المنظمة في إطار التشريع الإسلامي لتكمل هذا الجزء الثاني. فهناك مثلاً بحث القيم والمعتقدات الذي يتناول نشاط التسويق. والذي تناوله الدكتور حسين موسى راغب بعنوان: « القيم والمعتقدات الإسلامية وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية ». يشير الباحث إلى اهتمام الإسلام بعمليات الشراء والبيع وحرصه على تنظيم هذه العمليات التبادلية؛ لما لها من أثر بالغ على رفاهية المجتمع الإسلامي. والغرض الذي بنى عليه البحث هو أن الإسلام أتى بنظام تسويقي

متكامل ليحقق العدالة بين طرفي عملية التبادل في إطار الصالح العام، وعلى أساس المبدأ الإسلامي العظيم الذي يقرر ﴿**لا ضرر ولا ضرار** ﴾.

ويشرح الباحث أهمية التزام العاملين في ديوان التسويق بالقيم والمعتقدات الإسلامية التي تنظم علاقة الإنسان بربه وبالناس ، وبالعوامل الطبيعية التي سخرها الله للناس. ثم يقارن الباحث بين دور التسويق ووظائفه في المجتمعات الغربية بمثيلتها في المجتمع الإسلامي الأمثل. حيث يهدف التسويق الغربي إلى زيادة الاستهلاك ، في حين يهدف التسويق الإسلامي إلى ترشيد الاستهلاك؛ منعاً للإسراف والتبذير والترف ، وهي أمور مكروهة في الإسلام. ثم يقول الباحث: إن هناك تلاقياً بين المفهوم الاجتماعي للتسويق، وهو أحد نظريات التسويق الحديث وبين مفهوم البيع في الإسلام. وكلاهما ينص على وجوب إشباع حاجات الناس من سلع وخدمات في إطار الشرعية القانونية ومراعاة للصالح العام وحفاظاً على البيئة. ثم يقارن الباحث بين سياسات التسعير والإعلان والمنافسة في كل من الفكر الإسلامي والفكر المعاصر. كما يشير الباحث إلى اتجاه بعض المجتمعات غير الإسلامية إلى الأخذ بالقيم الإسلامية في مجال التسويق للتدليل على عدالة هذه القيم وصلاحيتها في كل مكان وزمان.

وقد اتفقت هنا أيضاً آراء الدكتور محسن أحمد الخضيري مع آراء الباحث في نظرة الإسلام لنشاط التسويق.

اهتمت ثلاثة من بحوث الندوة بعناصر من نشاط التمويل بالإضافة إلى بحث الدكتور محسن أحمد الخضيري الذي أشار إلى أن نشاط التمويل في العمل الإداري الإسلامي يرتبط بنظرية الإنفاق، وهي أساس الاقتصاد الإسلامي فيما يرى. فمن خلال الإنفاق تدور عجلة الاقتصاد في المجتمع وتتحقق الرفاهية.

وينظم الإنفاق في الإسلام قواعد العدالة، وعدم الإسراف أو التقتير في سبيل الله ودفع المال لمن يحسن إدارته.

أما الباحث الدكتور أحمد تمام محمد سالم فيعالج موضوع « التكييف الشرعي والمحاسبي للربح في المشروعات الإسلامية». تحتوي مقدمة البحث على وصف لمجالات النشاط الاقتصادي المشروعة في الإسلام والمبنية على استقلال الموارد الطبيعية التي سخرها الله للإنسان ، ثم يشير إلى التجارة على أنها الصورة النهائية لهذا الاستقلال، وعرف التجارة بأنها محاولة للكسب بتنمية المال عن طريق البيع بثمن أعلى من الشراء ، ويستدل من ذلك على أهمية الربح في التجارة وأهمية قياسه في المشروعات الإسلامية. وشرح الكاتب منهج الربح في فقه الزكاة وفي فقه المعاملات ، ثم يتطرق إلى مشروعية الإيرادات والتكاليف في المنظور الإسلامي. وفي المبحث الثاني يفسر الكاتب تحديد وقياس الربح في عقود المعاملات التجارية وعقود الاستصناع، وخلاصة البحث أن تحديد الربح وقياسه في فقه المعاملات يتم في ضوء من القواعد والأسس الشرعية والمحاسبية التي جرى بها العرف المحاسبي المعاصر، والتي لا تخالف نصاً في القرآن أو السنة. وهذا البحث جيد في المادة والعض والتوثيق.

أما بحث الدكتور حسين حسين شحاتة فيتناول موضوع الرقابة على التكاليف، وهو من المجالات التي تحظى باهتمام كبير الآن بسبب التركيز على كفاءة تشغيل الموارد النادرة ، وعلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع تحقيق أعلى مستويات الجودة كاستراتيجية تنافسية في الأسواق العالمية. ويشرح الباحث مفهوم الرقابة في المنهج الإسلامي ثم يبين أنواع الرقابة وأسسها والإجراءات المنصوص عليها في المنهج الإسلامي، ويوضح الباحث الفروق الأساسية بين المنهج الإسلامي والوضعي للرقابة على التكاليف.

وفي استعراض نتائج البحث يذكر الكاتب أن من أهم خصائص الرقابة في الإسلام أنها تقوم على أساس الاستشعار برقابة الله، وأنها حق واجب على الحاكم والمحكومين.

وقد حظي مجال إدارة الأفراد ، أو إدارة القوى البشرية بثلاثة بحوث بالإضافة إلى ما أورده الدكتور محسن أحمد الخضيري في بحثه الشامل بهذا الخصوص. يقول الدكتور محسن أحمد الخضيري في بحثه. إن الفكر الإداري الإسلامي اهتم بالعامل والعمل اهتماماً كبيراً ، ووضع لذلك مجموعة ضوابط تحكم عمليات الاختبار والتدريب والتعيين والترقية والأجور. يتم الاختبار والتطبيق في الفكر الإسلامي على أساس الصلاحية للوظيفة، ويتم تقييم الصلاحية على أساس المعرفة والقوة والأمانة. وعن الترقية والتدريب يقول الباحث: إنها أداة لتحفيز الأفراد على التعلم واكتساب المهارات التي تحقق أهداف الدعوة إلى الله من خلال العمل الصالح. ويقوم التدريب الجيد بدور هام في إعانة الأفراد على أداء العمل الصالح النافع للفرد والمجتمع. أما عن الأجور فيجب أن تكون عادلة ومناسبة لطبيعة العمل وظروفه. ويتضمن مفهوم الأجر في الإسلام الأجر المادي والمعنوي الذي يحفز على الإجادة والابتكار في سبيل الله.

يتعلق البحث الذي قدمه الدكتور إسماعيل علي بسيوني باختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. وتشير مقدمة البحث إلى الإسلام وضع أسساً عامة لاختيار العاملين، وقد وضعت هذه الأسس موضع التطبيق تحت قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام ، ثم في عهد الخلفاء الراشدين ، ومن جاء من بعدهم من الخلفاء الملتزمين مثل عمر بن عبد العزيز. ثم استعراض الباحث أهمية اختيار العاملين في الفكر الإداري الحديث موضحاً أثر الاختيار السليم في الوظائف الإدارية الأخرى والمميزات الاقتصادية الناتجة عن حسن الاختيار. كما شرح الباحث العوامل البيئية المؤثرة في تصميم نظام الاختيار في المنظمة.

ثم أورد الباحث الصفات الواجب ملاحظتها في عملية الاختيار مثل مستوى الذكاء، ونضج الشخصية والهوايات والتعليم. كما ركز الباحث على عوامل الصدق والأمانة والقوة كأساس الاختيار الرشيد في الفكر الإداري الإسلامي وقال: إنها تتصف بالعمومية التي تجعلها صالحة لكل زمان ومكان ولمختلف أنواع المنظمات. ثم شرح الباحث أساليب اختيار العاملين في العصور الإسلامية الأولى، واستخلص أن هذه الأساليب تتصف بالبساطة التي تتناسب مع ظروف العصر مثل استشارة من يوثق بهم لترشيح أصلح الناس لأداء عمل معين. ثم ختم الكاتب بحثه بشرح لكيفية مزج الأسلوب الإسلامي بالأساليب الإدارية الحديثة في مجال الاختيار.

أعد الدكتور محمد إبراهيم أبو شادي بحثه أيضاً في مجال الاختيار مركزاً على طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي. وتشتمل الدراسة على ثلاثة مباحث. يحدد المبحث الأول ماهية القيادة، ويشرح المبحث الثاني أهمية العناية بطرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية، ويوضح المبحث الثالث طرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي. ويختتم الكاتب بحثه بتحذير من مغبة العدول عن اختيار الأصلح لتولي المناصب القيادية ويقول: إن هذا يعتبر خيانة لله ولرسوله في رأي شيخ الإسلام ابن تيمية.

ونلاحظ أن الباحثين الثلاثة اتفقوا على ماهية المنظور الإسلامي في مجال الاختيار والتعيين والأسس الواجب مراعاتها في هذا المجال. ولا شك أن هذا الموضوع له أهمية بالغة في أي نظام إداري سواء في المؤسسات العامة أو منظمات الأعمال التجارية؛ لأن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب هو أساس التقدم والاستقرار في أي مجتمع وفي كل منظمة وفي كل بيئة.

يتعلق البحث الأخير في هذه المجموعة الثانية بموضوع تنمية القوى

العاملة في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، وهو من إعداد الدكتور محمد حسين خليل. تتكون هذه الدراسة من ثلاثة مباحث. يختص المبحث الأول بالعلم والتدريب ، ويتناول المبحث الثاني تحقيق رضاء الفرد عن عمله ، أما المبحث الثالث فيركز على مراعاة مكونات الجهد الإنساني. بنى الباحث دراسته على فرض أساسي هو أن ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر من مبادئ وأصول في تنمية القوى العاملة ما هو إلا انعكاس لما سبق أن توصل إليه الفكر الإداري الإسلامي ، كما هو مبين في مصادر الشريعة الإسلامية وتاريخ الدولة الإسلامية الأولى. يبين الكاتب في المبحث الأول اهتمام الدين الإسلامي بالعلم والعلماء وكفالة حرية الفكر وخاصة في مجال المعاملات. فليس هناك تعارض بين العلم والإيمان في الفكر الإسلامي. وقد اهتم الإسلام أيضاً بالإعداد والتدريب لتحسين الأداء في كل مجالات العمل، وقد أورد الباحث الأدلة على ذلك من القرآن الكريم، ومن السيرة النبوية الشريفة وتاريخ الدولة الإسلامية كما يشير إلى تركيز التدريب في الفكر الإسلامي على محاولة التأثير البناء في سلوك الأفراد، وتنمية أنماط جديدة من السلوك تقوم على تقوى الله وتحقيق العدالة بين الناس وإذكاء وغرس الرقابة الذاتية في أداء العمل الصالح. وفي المبحث الثاني يوضح الباحث اهتمام الفكر الإداري الإسلامي بإشباع حاجات الفرد العامل ، سواء منها المادية مثل الأجر أو المعنوية والاجتماعية مثل التقدير والاعتراف بالأداء المتميز. أما المبحث الثالث فيوضح أهمية تطابق مكونات العمل مع مكونات الجهد الإنساني للفرد العامل، وأن الفكر الإسلامي سبق الفكر الإداري المعاصر في كشف هذه الأهمية.

ونلاحظ أن هناك اتفاقاً بين ما ذكره الكاتب في مجال تنمية القوى العاملة، وما تضمنه بحث الدكتور محسن أحمد الخضيري في هذا المضمار.

نستدل من بحوث هذه المجموعة أن الفكر الإداري الإسلامي شمل جميع الأنشطة الإدارية المتخصصة مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة

القوى العاملة. وقد وضع الفكر الإسلامي المبادئ الواضحة والأسس الوطيدة لإدارة كل نشاط من هذه الأنشطة. وتتميز هذه المبادئ والأسس بالشمولية والمرونة التي تجعلها تتناسب مع كل زمان ومكان، ولا يرفض الفكر الإسلامي الأساليب المستخدمة في إدارة هذه النشاطات، طالما أن هذه الأساليب تتفق مع المبادئ والأسس الشرعية التي يجب الحفاظ عليها. فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق الناس بها. وقد أمدنا التاريخ الإسلامي بثروة من المعرفة الإدارية الناجمة عن الممارسة العملية لهذه المبادئ والأسس الإدارية على مدى قرون عديدة من الحكم الإسلامي والإدارة الإسلامية سواء على نطاق الدولة أو على مستوى المنظمة العامة أو الخاصة.

الخلاصة:

ألقت ندوة القاهرة عن الإدارة في الإسلام مزيداً من الضوء على الحقيقة الناصعة التي يجب أن يفخر بها كل مسلم ومسلمة ، وبخاصة العاملون منهم في مجال الإدارة سواء بالبحث أو الممارسة. هذه الحقيقة أن الإسلام الحنيف أقام مبادئ راسخة لعلم وفن الإدارة قبل أن يوجد ما يسمى بالفكر الإداري الحديث، وأن المسلمين مارسوا مبادئ الإدارة الإسلامية في تدبير شئوهم على مستوى الدولة ، وإدارة المؤسسات العامة والخاصة منذ أن أقام رسول الله عليه الصلاة والسلام أول دولة إسلامية في المدينة المنورة في القرن الميلادي السابع. وكان الإسلام والمسلمون بذلك مصدر إشعاع لنور العلم والحرية في زمن كانت ترزح فيه المجتمعات الأوروبية تحت أنظمة حكم غاشمة مستبدة، وتعيش في دياجير الجهل والظلام، وحينما ضعفت الدولة الإسلامية وتفتت نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، أصاب المسلمين الوهن من الداخل عندما انشغلوا بأمور الدنيا، ونسوا حظهم من الآخرة. وعندما ضعف كيان الدولة الإسلامية من الداخل لم تتمكن من الصمود لهجمات أعدائها من الخارج. وكانت هذه الهجمات موجهة في المقام الأول للقيم الإسلامية واللغة العربية، وهي لغة القرآن الكريم بهدف إحلال القيم الغربية واللغات الأجنبية محلها. ومما يؤسف له أن هذه الهجمات الشرسة والمستمرة حققت الكثير من أهدافها ، ولو أنها لم تحقق هدفها الأكبر ، وهو استئصال جذور الصحوة الإسلامية التي يشع ضياؤها في جميع أركان الأرض ولو كره الكافرون. ولم تقتصر هذه الصحوة على مجال العبادات ، بل نراها أيضاً في مجال المعاملات ، ومن أهمها مجال الإدارة سواء العامة منها أو الخاصة. وتعتبر ندوة القاهرة للإدارة في الإسلام خير دليل على ذلك.

نجح بعض الباحثين المشاركين في هذه الندوة ، كما نجح آخرون في ندوات سابقة في شرح الفكر الإداري الإسلامي، والأسس والمبادئ التي بنى عليها هذا الفكر ، كما قام أغلبهم بدراسة مقارنة بين الفكر الإسلامي والفكر

الإداري المعاصر. وقد أظهرت هذه المقارنة أن الأسس والمبادئ الإدارية في الإسلام كانت ولا زالت صالحة من حيث المبدأ ، وأنها تتمتع بالمرونة التي تمكنها من استيعاب الأساليب الحديثة في الإدارة بدون المساس بالأسس الإسلامية.

ويلاحظ أن بحوث الإدارة في الإسلام التي بين دفتي هذا المجلد ركزت حتى الآن على المدخل الوصفي والتحليلي في البحث، وكان من الضروري أن يتخذ الباحثون هذا المدخل في البداية لإعداد الفرضيات التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. المطلوب الآن هو الانتقال إلى المرحلة التالية ، وهي اتخاذ المدخل التجريبي في البحث ، لكي يتم اختبار هذه الفرضيات عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية الحديثة. ويتطلب هذا المدخل بذل وتكثيف الجهود البحثية على نطاق الأمة الإسلامية. ولتحقيق ذلك يجب تخصيص الموارد المالية، وتشجيع الباحثين المدربين في مجالات الإدارة والإحصاء والاقتصاد والعلوم السلوكية والاجتماعية. والأمة الإسلامية ــ والحمد لله ــ غنية بكل هذه الموارد، ولا يبقى إلا النية الخالصة والتخطيط السليم والتنظيم الفاعل.

وقبل الختام يود المحرران توضيح نقطة مهمة، وهي أنهما بذلا قصارى جهدهما في إخراج المجلد بالشكل اللائق من ناحية اللغة والتوثيق وتسلسل الأفكار ، واتباع الأسلوب العلمي في ثبت المصادر والهوامش وما إلى ذلك؛ لأن الأبحاث في شكلها الأصلي كانت تقتصر إلى كثير من ذلك. وقد أرسل المحرران خطابات فردية بالبريد الجوي المسجل بتاريخ ١٠/١٢/١٤١١هـ الموافق ٢٢/٦/١٩٩١م لجميع الكتاب طالبين منهم القيام بالإجابة على بعض الملحوظات والاستفسارات وإجراء التعديلات اللازمة خلال فترة زمنية محددة بأربعة أسابيع للقيام بهذه المهمة. ومن المؤسف حقاً أنه لم يتجاوب مع هذا النداء سوى كاتب واحد فقط من بين جميع الكتاب المذكورة أسماؤهم في هذا المجلد وغيرهم من الذين استبعدت أبحاثهم، نذكر اسمه هنا بكل فخر واعتزاز

وتقدير وهو الدكتور حسين حسين شحاتة، أستاذ المحاسبة بجامعة الأزهر، جزاه الله خير الجزاء (انظر الملحق).

ومع افتراض أن الجميع قد تسلموا تلك الرسائل الموجهة إلى كل منهم (لأنها لم تعد إلى المرسل) ، و لم يجيبوا عليها فقد منحوا مهلة أخرى و لم يردوا، الأمر الذي يشكل بادرة خطيرة للأسباب التالية:

أولاً: الازدواجية في التفكير والأداء: فمن المعروف أن الذي ينادى بتطبيق عملي للإدارة الإسلامية لإيمانه بجدواها وفعاليتها يجب أن يكون هو سباقاً لذلك، فالإدارة الإسلامية تعني الإتقان في الأداء، بجانب أمور أخرى إيجابية كثيرة، ﴿**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** ﴾. كما تدعو إلى تقدير واحترام الوقت، وإنجاز المهام المتعلقة بكل إخلاص وبدون تأخير إلى غير ذلك من مكارم الأخلاق التي يدعو إليها الإسلام، وتسعى إلى تحقيقها وتطبيقها الإدارة الإسلامية.

ثانياً: اللامبالاة: فطالما قدم الكاتب ما اعتقد أنه بحث متكامل من وجهة نظره، فإنه لا يبالي ولا يهتم بما يقوله الآخرون ، حتى لو كان هؤلاء من المراجعين المحكمين لبحثه، لذا فقد تظهر بعض الأبحاث ـــ حتى بعد إجراء التعديلات والتصويبات عليها من قبل المراجعين والناشر ـــ قد تظهر غير متكاملة من ناحية التوثيق ، وبخاصة توثيق الأحاديث النبوية الشريفة، إلى جانب أمور أخرى مثل الأسلوب والشكل المتعارف عليه علمياً في قائمة المراجع والمصادر والهوامش (من إثبات اسم المؤلف كاملاً، عنوان المراجع، ودار النشر، ومكان النشر، وسنة النشر).

وقد نتج عن ذلك هذا التأخير في إنجاز هذا المجلد وإخراجه إلى حيز الوجود، لتخريج كافة الأحاديث النبوية الشريفة ، وتوثيق الآيات القرآنية في الهوامش. ونود بهذه المناسبة أن نشكر الأستاذ / ممدوح حسن الحربي على

المساعدة في تخريج الآيات القرآنية، وتوثيق الحديث النبوي الشريف ، وذلك خلال ما قام به في صيف ١٤١٥هـ. وبعد الانتهاء من هذه المهمة وعند اقتناعنا بأن المجلد أصبح جاهزاً للطباعة دفعناه إليها كسباً للوقت، وحرصاً على إفادة القارئ العربي والمسلم في مجال الإدارة في الإسلام وعدم حجب وتأجيل المجلد أكثر من ذلك.

وختاماً: فلا يسعنا هنا إلا أن نقدم هذا المجلد بما يحتويه من بحوث إضافية في موضوع الإدارة في الإسلام؛ ليكون إضافة جيدة إلى المكتبة العربية غير ناسين، بل ومقدرين جهود السابقين في هذا المجال من أمثال الكتاني في (التراتيب الإدارية) ومحمد كرد علي في (الإدارة الإسلامية في عز العرب) وأحمد إبراهيم أبوسن في (الإدارة في الإسلام) والرائد/ محمد مهنا العلي في (الإدارة في الإسلام) ، وعبد الرحمن الضحيان في (الإدارة في الإسلام) ومحمد عبد الله البرعي، وعدنان عابدين في (الإدارة في التراث الإسلامي) ومحمود عساف في (المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال) وفهد صالح السلطان في (النموذج الإسلامي في الإدارة) وغيرهم كثيرون ممن لا يتسع المقام لذكره).

كما ننتهز هذه الفرصة لنشكر المسئولين في البنك الإسلامي للتنمية، وخاصة في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب على دعمه المتواصل لموضوع الإدارة الإسلامية ، ونخص بالشكر الدكتور محمد أسلم نياز المدير المكلف للمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (في ذلك الوقت) على متابعته الشخصية ولتشجيعه لنا في إخراج هذا المجلد إلى حيز الوجود وبهذا الشكل.

وأخيراً فإننا إذ نضع هذه البحوث بين أيدي علماء وطلاب الإدارة في الإسلام بشكل مطبوع وميسر، لا يسعنا إلا أن نشكر كل من أسهم في كتابتها وتحريرها وطباعة مسودتها، وأن نتوجه إلى الله العلي القدير أن ينفع بها ويجعلها لبنة صالحة في بناء الهيكل الإداري الإسلامي لخدمة الدولة الإسلامية

أينما كانت ، وفي أي زمان وُجدت ، وأن يثبت مؤلفيها ومعديها ويجعلها في موازينهم يوم القيامة، كما نرجو الله أن يبارك في هذا الجهد ، ويجعله خالصاً لوجهه الكريم ، والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

مبادئ الفكر الإداري في الإسلام

مكونة من أربعة أبحاث للأساتذة والدكاترة:

- **محمد عبد المنعم خميس.**
- **فؤاد محمد النادي.**
- **محمد رأفت عثمان.**
- **محسن أحمد الخضيري.**

البحث الأول

مبادئ الفكر الإداري الإسلامي

دراسة مقارنة

دكتور/ محمد عبد المنعم خميس (*)

(*) رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة (سابقاً) وأستاذ غير متفرغ بالدراسات العليا بجامعة الأزهر.

تقديـــــم

١- إن الالتزام بالمنهج الإسلامي ركيزة من الركائز التي تقوم عليها أية دراسة علمية في أي بلد إسلامي ـــ ولعل من حسن الطالع أن يواكب النهضة العلمية الحديثة ، تلك الصحوة العارمة التي تجتاح غالبية الدول الإسلامية في الوقت الحاضر، والتي تدعو إلى الرجوع إلى أحكام الشريعة الإسلامية ، والالتزام بمنهج إسلامي يحقق مسايرة التقدم العلمي في شتى مجالاته، وما يتطلبه ذلك من تغيير جذري في أنماط وأساليب الإدارة حتى لا تتخلف الدول الإسلامية عن مسايرة هذا التقدم ، بدعوى عدم مسايرة أحكام الدين الحنيف للجديد من العلوم.

٢- كذلك فإن البحث عن منهج إسلامي ليس بالعسير لو أخذ علماؤنا في دراسة أحكام الدين ـــ كل فيما تخصص فيه ـــ في محاولة للمواءمة بينها ، وبين ما اكتسبه من علم وثقافة غربية أو شرقية. وهذا يفرض بالضرورة على علمائنا ورجال العلم فينا أن يقتربوا من منهج الإسلام ، خصوصاً بعد أن ابتعد أغلبهم عنه لفترات كانوا فيها مشغولين بدراساتهم وتعايشهم في أوساط غير مسلمة أبعدتهم عن منهج الإسلام في كل ما يمارسونه من أعمال في إطار المناهج العصرية التي تأثروا بها إلى حين ، وهي لا تتفق مع منهج الإسلام علماً وتطبيقاً. ولعل هذه الظاهرة قد ساعدت على دفع الكثيرين من العلماء المسلمين إلى البحث عن صيغ علمية للتوفيق بين الفكر الإسلامي والفكر المعاصر في مختلف العلوم، فكان أولى ثمرات هذا التحول نحو الفكر الإسلامي ما نشهده في كل وقت من بحوث لشباب مسلمين في رسائل يتقدمون بها للحصول على الدرجات العلمية ـــ وما نقرأه من بحوث لكثير من العلماء حتى يكاد البحث في الوقت الحاضر أن

يكون قاصراً على العلاقة بين الدين والعلم ، سواء في المؤتمرات الدولية ، أو الندوات العلمية في الطب والقانون والإدارة وغير ذلك من العلوم.

وبذلك يصبح من الواجب مؤازرة هذا الاتجاه ، ومؤازرة الباحثين وتشجيعهم على مداومة البحث ونشر البحوث ، حتى تجد مكانها الطبيعي وسط هذه المنافسة الشرسة.

٣- إن منهج القرآن في التحليل والتحريم يجري على نطاق الإمكان والتوافق بين فطرة الإنسان وطبيعته دون مشقة ولا حرج ــ ذلك هو شرع الله ﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي ٱلدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾ [1].

والقرآن الكريم بوصفه المصدر الرئيسي والأساسي للفقه والتشريع الإسلامي هو في الوقت ذاته السند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي ــ ذلك الفكر الذي ساد المجتمع الإسلامي منذ نشأة الدول الإسلامية وسيظل كذلك إلى يوم الدين.

والقرآن باعتباره مصدراً للفقه والتشريع يعتبر شريعة ونظاماً وأسلوب عمل في الحياة؛ لما يشتمل عليه من الأحكام التي تنظم شئون الدين والدنيا في كل الأمور التي يقوم عليها بناء المجتمع السليم، والقرآن بعد ذلك كله وفوق ذلك كله يعتبر الدستور الثابت والدائم الصالح للتطبيق في كل زمان ومكان فقد نزل بالحق من الحق سبحانه وتعالى: ﴿ وَبِٱلْحَقِّ أَنزَلْنَـٰهُ وَبِٱلْحَقِّ نَزَلَ ۗ وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا مُبَشِّرًا وَنَذِيرًا ﴿١٠٥﴾ ﴾ [2]. كما تعهد الله سبحانه وتعالى بحفظه. ﴿ إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا ٱلذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُۥ لَحَـٰفِظُونَ ﴿٩﴾ ﴾ [3].﴿ وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا ۚ لَّا مُبَدِّلَ لِكَلِمَـٰتِهِۦ ۚ ﴾ [4].

(١) القرآن الكريم ــ سورة الحج ــ الآية ٧٨.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة الإسراء ــ الآية ١٠٥.
(٣) القرآن الكريم ــ سورة الحجر ــ الآية ٩.
(٤) القرآن الكريم ــ سورة الأنعام ــ الآية ١١٥.

٤- فالقرآن كشريعة يبين الأحكام التشريعية التي تقوم عليها الدولة، وتنظم بها شئونها الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية في جميع الأوقات سلماً وحرباً.

والقرآن كنظام بين السلطات كما يبين واجبات الحكام والمحكومين، ويوضح خطوط السلطات والواجبات في وضوح لا لبس فيه ولا غموض ــ ولا تغيير فيه ولا تبديل ــ فالقرآن في تناوله لمظاهر الحياة المختلفة بين حدود كل منها فيتناول المبادئ الأساسية دون التعرض لتشريعات أو تفاصيل حتى تكون التشريعات مرنة تصلح للتطبيق في كل زمان ومكان وتحت أية ظروف أو ملابسات.

والقرآن كأسلوب عمل يرسم الخطوط الأساسية لكل ما من شأنه الحفاظ على الروابط الاجتماعية بين الناس في علاقاتهم بربهم، وفي علاقاتهم بعضهم لبعض ، ثم في علاقاتهم بغير المسلمين سواء كانت هذه العلاقات عامة أو خاصة ــ داخلية أو خارجية.

٥- ولعل من أبرز الحقائق الملموسة أن الشريعة الإسلامية قد عالجت المشكلات الإدارية بما يتفق وأحدث النظريات الإدارية مع التزامها بأحكام القرآن الكريم والسنة المطهرة ــ وهما المصدران الرئيسيان للإدارة والتشريع في الإسلام. ولعل ما يثبت ذلك التقدم في الفكر الإداري الإسلامي؛ لما يتميز به من خصائص تستمد قوتها من الدين الذي يبعث الضمير الإنساني ويوقظه فتنعكس آثاره على سلوك الفرد صدقاً في القول وإخلاصاً في العمل ومحبة بين الناس تقوم مقام القانون.

وعناصر الإدارة ــ وإن لم تكن معروفة في صدر الإسلام بمسمياتها العلمية الحديثة إلا أنها كانت معروفة بمفهومها في التطبيق العملي ــ فالحاكم ــ كان يتبع وهو يمارس واجباته أحدث ما وصلت إليه

الإدارة المعاصرة من أسس ومبادئ، ولو لم يسبق له دراستها. كما أنه لم يجهد نفسه في استنباط أسس ومبادئ يسير عليها ويلتزم بتطبيقها ، أو يلزم غيره بها، بل كان يعتمد على قدرته في تكييف معرفته بالأمور في إيجاد الحلول لنفسه لكل ما يعترضه من عقبات أو يصادفه من مشكلات يحكمه في ذلك كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، فكان كثيراً ما يصيب، وقليلاً ما يخطئ.

الفكر الإداري الإسلامي

يختلف التشريع الإسلامي عن التشريع الوضعي بأن الأول نظام خالد، صالح لكل زمان ومكان، ومنهاج صادق يخدم جميع الأفراد في جميع المجتمعات ، على عكس القوانين الوضعية التي تتغير وتستبدل تبعاً لمتطلبات الأفراد ومصالحهم.

والإسلام بما يتميز به من الدوام والاستمرار والعمومية والشمول والعدالة المطلقة والأسوة الحسنة، وغير ذلك من الميزات يستطيع بإذن الله أن يعالج المشكلات التي تصادفه؛ سواء كانت اقتصادية أو سياسية ــ اجتماعية أو إدارية ــ محلية أو خارجية بما يتفق وأحكام الدين دون أن يتعارض مع نص قرآني، أو يخالف أحكام السنة المطهرة. وهو في معالجته لأمر من الأمور لا يُلزم الباحث بما هو قائم ، وإنما بما هو مناسب في نطاق الظروف والملابسات التي تحكم كل دولة ، وفي إطار أحكام الشريعة الغراء ــ وهذا يعني أنه ليس حتماً أن يُجهد الباحث نفسه في البحث عن حلول شرعية لكل ما هو قائم أو يحاول تحليل ما لا يجد له حلاً استناداً إلى قاعدة «الضرورات تبيح المحظورات»، وإن لم توجد ضرورة تحتم استخدام هذه الرخصة فالحلال بيِّن والحرام بيِّن. وإنما واجب كل فرد في تخصصه هو أن يدرس اتجاهات الفكر الإسلامي ، وأن يناقش القضايا التي تساعده في سهولة ويسر على إيجاد الحل المناسب لكل قضية بما لا يخالف الشريعة الإسلامية.

أولاً: معنى كلمة فكر:

الفكر: (بكسر الفاء) لغة يعني تردد القلب بالنظر والتقدير بطلب المعاني فيقال: في الأمر فكر: أي نظر وروية ــ والفكر يعني أيضاً ترتيب أمور في الذهن يتوصل بها إلى مطلوب يكون علماً[1].

(١) المصباح المنير ــ ص ٦٥٦.

والفكر بمفهومه العام هو إعمال الذهن تدبراً وتأملاً في أي شأن من شئون الدنيا والدين فهو نشاط بشري أداته العقل وثمرته الرأي والعلم والمعرفة.

والفكر بهذا المفهوم يتوقف أساساً على العمليات العقلية والذهنية وليس هو العلم والمعرفة التي تنتج عن هذه العمليات العقلية ـــ وهذا المعنى يرجع إلى المعنى اللغوي[1]. ولفظ فكر يعطي صورة لنشاط العقل البشري ـــ وحينما نقول نشاط العقل البشري فهنا تقع المخالفة؛ لأن العقل البشري لا دخل له بالمسألة الإسلامية مطلقاً؛ لأنه يبحث عمن يسلم زمامه إليه على أساس أن معنى الإسلام إسلام القيادة لله سبحانه وتعالى ـــ هذه هي مهمته ـــ الإيمان بالله، ثم على العقل أن يتلقى أن الله سبحانه وهبنا العقل وأعطانا المادة وفي مجالها فإن التجربة هي التي تهويني ولا أفرض هواي عليها؛ لأنها هي التي تحكم هواي. وبجانب هذا فهناك أمور أخرى لا دخل للتجربة فيها وهي الأمور النظرية التي تتعلق بعلم الاجتماع والسياسة وتفسير التاريخ. وهذه كلها أمور اختلف فيها أمور الناس.

ثانياً: معنى كلمة إسلام:

الإسلام يعني إسلام القيادة لله سبحانه وتعالى إسلاماً ينظم به الإنسان حركة حياته ـــ وليس من السهل أن يسلم إنسان زمامه لإنسان مساو له؛ لأن المسلم لا بد أن يرى للمسلم له فرقاً وتميزاً عليه. وهذا الفرق وهذا التميز يجب أن يحتاط فيه بأنه مبني على أدلة حقيقية بحيث لا يستطيع العقل بعد ذلك أن ينفض يده من هذا الإسلام إلى من أسلم زمامه إليه.

والإنسان بواقع تكوينه يعجز عن أشياء، ويختار أشياء ولا يختار أشياء. وهذا يعني أننا نشاهد أن العقل في كل يوم يبتكر أشياء ـــ ومعنى ابتكاره لهذه الأشياء الآن أنه يشهد على نفسه بأنه عجز بالأمس عن كشفها. وما دام قد شهد

---

(١) الفكر الإداري الإسلامي المقارن ـــ د. حمدي عبد الهادي ـــ ص٥٧.

على نفسه بالعجز فإنه أيضاً يعجز حالياً عن أشياء قد يقدر عليها غداً. وفي هذا دليل على أن أفق العقل محدود ـــ والآفة أن الناس يريدون أن يجعلوا للعقل مجالاً لا حدود له. والعقل وسيلة للإدراك. له قانون يضبطه ويحدده مثل كل وسيلة للإدراك فالعين يحددها نظام الضوء ـــ والأذن يحددها نظام الصوت وهكذا[1].

ثالثاً: الفكر الإسلامي:

عندما نقول «الفكر الإسلامي» فهذا يعني أننا نربط الفكر بمقدرات الإسلام ـــ والمقصود بالفكر ـــ كل ما هو غير تجريبي ـــ أما التجريبي فلننطلق فيه كما نحب لأن غاية الدين من الله للبشر أن يعصمهم من الهوى؛ لأن كل امرئ لا يمكن أن يخضع هواه لغيره. وإذا سار كل حسب هواه فسدت الدنيا. ﴿ وَلَوِ ٱتَّبَعَ ٱلْحَقُّ أَهْوَآءَهُمْ لَفَسَدَتِ ٱلسَّمَـٰوَٰتُ وَٱلْأَرْضُ ﴾ [2]. ـــ وإذن فالفكر الإسلامي معناه أن أختار من البدائل البديل الذي أعرف أن صاحبه متميز وله فوق عني، ويكون عملي في هذا المجال.

وينبغي على الفكر الإسلامي بداية أن يعزل من ظنوا أن الضرب في الأرض والتفاعل مع مادة الكون خطأ. من واجبنا أن نرفض ذلك؛ لأن هذا هو الإسلام[3].

والفكر بمفهومه العام هو إعمال الذهن تدبراً وتأملاً في أي من شئون الدين والدنيا؛ فهو نشاط بشري أداته العقل وثمرته الرأي والمعرفة التي تنتج عن هذه العمليات العقلية[4].

---

(١) الفكر الإسلامي ـــ مقال لفضيلة الأستاذ الشيخ/ محمد متولي الشعراوي ـــ نشر في صحيفة الأهرام في ١٩٧٩/٢/٢م.

(٢) القرآن الكريم ـــ سورة المؤمنون ـــ الآية ٧١.

(٣) المرجع السابق.

(٤) الفكر الإداري الإسلامي المقارن ـــ د. حمدي أمين عبد الهادي ـــ ص٥٧.

الفكر الإداري الإسلامي:

إن الفكر بهذا المفهوم أيضاً (المفهوم الذي تناولناه) يخالف المفهوم الشائع من أنه هو الهيكل المنظم من المعلومات والمعارف والنظريات في مجالاتها المختلفة فالمعنى هنا ينصرف إلى ثمرة إعمال الذهن وليس أعمال الذهن ذاتها. وتأسيساً على ذلك يكون الفكر الإداري هو ما يترتب على التأمل والتفكر في مجال الإدارة في وقت معين من مبادئ ونظريات أثبتت التجارب صحتها.

كذلك فإن الفكر الإسلامي يرتكز بصفة عامة على مراجعات دقيقة لمواجهة التيارات الفكرية المعاصرة. فهو لا يتأثر بأي اتجاه بل يتصدى لأي فكر بالتصحيح إذا انحرف في ضوء مبادئه وقواعده الأساسية كما جاء بالقرآن والسنة. وبذلك يكون الفكر الإسلامي بهذا الوصف قد تناول جوانب الحياة الإنسانية بالتنظيم من الناحية العقائدية والأخلاقية والروحية بحيث يساعد الفرد على أن يشنأ إنساناً سوياً يتحمل مسئوليته في الحياة في أي موقع من موقع العمل. فهو في أحد جوانبه يعرف الإنسان بنفسه فيساعده على تأمل ذاته ثم التفكر فيما حوله فيهذب سلوكه. ﴿ وَفِيٓ أَنفُسِكُمۡۚ أَفَلَا تُبۡصِرُونَ ﴾[1].

إن اكتشاف المواهب الإنسانية والقواعد الأساسية والسلوك الإنساني في هذه الحياة هو بلا شك نتيجة هذا الفكر والتأمل. هذا الفكر الصافي الذي يجعله يستطيع أن يميز بين الخطأ والصواب ـــ والضار والنافع ـــ والحق والباطل. ومن الناس من حرمهم الله بعض أو كل هذه المواهب فلا يستطيع أن يعمل بفكره، وإنما يلجأ لغيره يفكر له. وبذلك يصير خاضعاً له ـــ وبين هذا وذاك توجد فئة محدودة التفكير لا تستطيع القيام إلا بالأعمال الروتينية التي تتم على وتيرة واحدة.

(١) القرآن الكريم ـــ سورة الذاريات ـــ الآية ٢١.

وإذا كان الفكر الإداري بالمفهوم العلمي المعاصر يمثل المبادئ والنظريات التي تحكم الإدارة سواء كانت هذه الإدارة تكويناً للسياسة أو إنجازاً لها بما تشتمل عليه الإدارة من عناصر ووظائف فإن الفكر الإداري الإسلامي يمتد بالضرورة إلى سائر المجالات الإدارية بمفاهيمها المختلفة، وعلى وجه الخصوص المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تعنى بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة.

وإذا كان الشمول والعمومية والدوام والاستمرار من خصائص الإسلام فإن الفكر الإداري الإسلامي يكون جزءاً من الفكر الإسلامي ككل تعمل مبادئه في إطاره، وهذا ما تستطيع أن تلمسه في سهولة ويسر باهتمام الدين الإسلامي بالإنسان وبإصلاح النفس وإصلاح المجتمع؛ باعتبار ذلك من أهم أهداف الدعوة المحمدية الشاملة وإلزامها بتغيير كل ما كان قائماً في الجاهلية من مفاسد والقضاء على كل ما كان يعاني منه المجتمع الجاهلي من أمراض اجتماعية وإعادة صياغة المجتمع وتنظيمه والتركيز على تحذير الإنسان من العبودي، ونشر المساواة بين المجتمع. كذلك ترى الإدارة الحديثة تهتم بالإنسان بصفته أهم عوامل الإنتاج.

وفوق هذا فقد اهتم الإسلام بالعقل وهو العضو الوحيد في تركيب الإنسان الذي يعتمد عليه في نشر مبادئ الدين والعقيدة وفي الإقناع بأوامر الدين ونواهيه كتكاليف واجبة التنفيذ.

والفكر الإداري كجزء من الفكر الإسلامي يحظى بنصيب كبير من الاهتمام ليس فقط لأن الإدارة الحديثة علم له أسسه ومبادئه، وإنما كذلك لأن الإدارة تقوم على العلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد في كل ما يأتونه من قول أو فعل في إطار المقومات الإسلامية والالتزام فيها بالمنهج الإسلامي الذي يعتبر من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإسلامية. وقد حقق هذا

الالتزام تقدماً سريعاً من جانب المسلمين أصحاب انتشار الدعوة الإسلامية فأضفى الإسلام على الإدارة صيغاً واءمت بين الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر.

وإذا كانت الإدارة العلمية تعني القدرة على استخدام الإمكانات البشرية والمادية المتاحة بأقصى كفاية (أقل مجهود ــ في أقصر وقت ــ وبأعلى جودة أي بأقل تكلفة) لتحقيق أهداف معينة ومحددة، وفي ضوء القوانين والقواعد القائمة ، فإن الإدارة في الإسلام لم تخرج عن هذا المفهوم ، وإن لم يكن لها مبادئ علمية مدونة؛ إذ كانت تعتمد على المهارات الشخصية وحسن تقدير الأمور مستندة في ذلك إلى الفكر الإداري الإسلامي الذي يستمد أحكامه من القرآن والسنة.

مبادئ الفكر الإداري الإسلامي:

يتميز الدين الإسلامي بأن يعالج أمور الدين وشئون الدنيا من خلال القرآن الكريم والسنة المطهرة ، وما استنبطه الصحابة والأئمة من الكتاب والسنة. وهذه النظم شرعها وشرع أصولها ليأخذ الإنسان بها نفسه في علاقته بالحياة أو بمعنى آخر لتحكم تصرفات الناس وعلاقاتهم بالله وبأنفسهم بعضهم ببعض سواء تمثل ذلك في علاقة المسلم بنفسه أو علاقة المسلم بأخيه المسلم، أو علاقة المسلم بغير المسلم بمعنى تحديد حقوق وواجبات الفرد نحو نفسه ونحو غيره مسلماً وغير مسلم.

ويضيف بعض العلماء نوعين آخرين من العلاقات: هما علاقة الفرد بالكون ، وعلاقة الفرد بالحياة.

وبذلك تكون الشريعة الإسلامية تنظيماً لهذه العلاقات الإنسانية وتقنيناً ونظاماً للحياة. ومن أجل هذا لم تقتصر الشريعة على تنظيم العلاقة بين الإنسان وربه ، بل تجاوزت ذلك إلى كل ما يهم الفرد في علاقاته بالمجتمع الذي يعيش

فيه من خلال علاقة الإنسان بربه وفي جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية، وما يترتب على ذلك من جزاء ـــ ثواباً وعقاباً ـــ على اتباع أو مخالفة هذه النظم. وأن هذا الجزاء يكون في الدنيا والآخرة على خلاف النظم الوضعية التي لا تعنى إلا بتنظيم شئون الحياة.

وبذلك أصبح للفكر الإسلامي مقومات تتناسب وطبيعته فتعكس أثرها على ما يتناوله من أمور. وهذا ما يتضح في الفكر الإداري الإسلامي.

وأهم هذه المقومات:

١ - الوسطية والاعتدال:

يقول الله تعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ۗ وَمَا جَعَلْنَا ٱلْقِبْلَةَ ٱلَّتِى كُنتَ عَلَيْهَآ إِلَّا لِنَعْلَمَ مَن يَتَّبِعُ ٱلرَّسُولَ مِمَّن يَنقَلِبُ عَلَىٰ عَقِبَيْهِ ۚ ﴾ [1]. ـــ ومعنى هذا أنه كما أن الكعبة وسط الأرض ـــ فقد جعلناكم وسطاً دون الأنبياء وفوق الأمم.

ومعلوم أن وسط الشيء خيره وأعدله. والوسط هو العدل ـــ ولما كان الوسط مجانباً للعلو والتقصير كان محموداً أي أن هذه الأمة لم تغل غلو النصارى في أنبيائهم و لم تقصر تقصير اليهود في أنبيائهم.

والوسطية مبدأ إسلامي عام ـــ يقول الله تعالى: ﴿ حَٰفِظُوا۟ عَلَى ٱلصَّلَوَٰتِ وَٱلصَّلَوٰةِ ٱلْوُسْطَىٰ ﴾ [2]. ويقول سبحانه: ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُوا۟ لَمْ يُسْرِفُوا۟ وَلَمْ يَقْتُرُوا۟ وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾ ﴾ [3]. ويقول: ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ ٱلْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴿٢٩﴾ ﴾ [4]. ويقول

(١) القرآن الكريم ـــ سورة البقرة ـــ الآية ١٤٣.
(٢) القرآن الكريم ـــ سورة البقرة ـــ الآية ٢٣٨.
(٣) القرآن الكريم ـــ سورة الفرقان ـــ الآية ٦٧.
(٤) القرآن الكريم ـــ سورة الإسراء ـــ الآية ٢٩.

جل من قائل: ﴿ وَكُلُواْ وَٱشۡرَبُواْ وَلَا تُسۡرِفُوٓاْ ﴾ [1]. ويقول النبي (ﷺ):﴿**خير الأمور الوسط** ﴾ [2]. ــ وعن علي رضي الله عنه قال: «عليكم بالنمط الأوسط فإليه يترل العالي وإليه يرتفع النازل ــ خير هذه الأمة النمط الوسط ــ يلحق بالتالي ويرجع إليه العالي». والنمط يعني الجماعة من الناس أمرهم واحد.

ويقول أفلاطون «الفضيلة وسط بين طرفين كلاهما رذيلة» ، ويقول أرسطو ــ الوسطية نقطة تتوسط طرفي خط مستقيم ومتساوية الأبعاد ــ ويقول مطرف بن عبد الله بن الشخير لابنه، وكان قد تعبد «يا بني ــ إن الحسنة بين السيئتين» ، وهذا يعني الدين بين الإفراط والتفريط وخير الأمور أوسطها...

فالفكر الإسلامي يدعو إلى الوسطية في كل شيء في أمور الدين وأمور الدنيا ــ والفكر الإداري جزء من الفكر الإسلامي فهو يدعو بدوره إلى الوسطية لما لها من فوائد جمة.

فإذا طبقنا مبدأ الوسطية في الفكر الإداري نجد أن الاعتدال مرغوب فيه في مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة ــ وهو مرغوب فيه في اختيار القادة وفي تقويم أعمال الأفراد. وبيان ذلك فيما يلي:

أولاً: الاعتدال في التخطيط:

إذا بدأنا بتحديد الأهداف نجد أن الاعتدال مطلوب في تقدير الأهداف وتحديدها، بمعنى أن تكون الأهداف يمكن تحقيقها وليست أهدافاً طموحة ــ لا يمكن تحقيقها والاعتدال مطلوب في تقدير الإمكانات المتاحة فلا نغالي في تقديرها حتى يمكن إيجاد التوازن لهذه الإمكانات وتحقيق الأهداف.

---

(١) القرآن الكريم ــ سورة الأعراف ــ الآية ٣١.

(٢) كشف الخفاء ومزيل الإلباس ٣٩١/١ ، وفي رواية أخرى ﴿ خير الأعمال أوسطها ﴾ في حديث أوله....دوموا على أداء الفرائض.

والاعتدال مطلوب أيضاً في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها فلا خضوع لمطالبهم ولا مقاومة لرغباتهم ويطلب التوفيق بين هذه وتلك.

ثانياً: الاعتدال في الاختيار:

إن اختيار الأفراد من أهم عناصر الإدارة بحيث إذا وفقت المنظمة في اختيار القادة واختيار العاملين كان في ذلك نجاح المنظمة وتقدمها. ومعلوم أن الكفاية نسبية وليست هي وحدها ينبغي أن يقوم عليها الاختيار بل وتوجد الصفات الحميدة والسلوك الشخصي إلى غير ذلك من المعايير التي يجب أن تراعى عند الاختيار والأخذ بأفضل متوسطاتها.

فمثلاً في القيادة نجد منها القيادة التسلطية التي يتسلط فيها الفرد على الجماعة ويوجهها حسب هواه وتبعاً لما يراه، فهذه قيادة مرفوضة.

كما نجد من القادة من يكون ضعيفاً يخضع في قراراته لغيره – وهذه أيضا قيادة مرفوضة وبين الاثنين قيادة وسط تتأثر باتجاهات الجماعة وسلوكها وتؤثر فيها ولا تقع تحت تأثيرها ، وهذه هي القيادة المرغوب فيها.

ثالثاً: الاعتدال في تقويم الأفراد:

إن مواهب الأفراد وقدراتهم تتفاوت دون شك من فرد لآخر. فلا ينبغي أن نبالغ في تقدير المجد النابه أو أن نبالغ في تحقير الضعيف الخامل، وإنما يكون التقدير والتحقير بالقدر الذي لا يجعل فرداً يغتر بتفوقه، ولا أن يجعل فرداً ييأس من تخلفه. بل على القائد أن يوجه مرءوسيه، وأن يغرس فيهم حب العمل الجماعي ، والتفاهم المستمر بينه وبينهم ، ويسأل من لا يعرف من يعرف فيجيبه، وبذلك تتقارب كفاءاتهم فلا يشعر فرد بضعفه ولا يغتر فرد بقوته.

٢ - العمومية والشمول:

لقد بعث الله نبيه محمداً للناس كافة فلم تقتصر دعوته صلوات الله وسلامه عليه على شعب معين ولم ينحصر في مكان بذاته فلم تحدد بزمن موقوت. بل بدأت ثم انتشرت ثم استقرت. بدأت في الجزيرة العربية ثم انتشرت حتى عمت العالم من أدناه إلى أقصاه. وظلت خالدة على مر الأزمان والعصور وستظل كذلك بإذن الله إلى يوم الدين على عكس ما نراه في القوانين والتشريعات الوضعية التي تتغير وتتبدل باستمرار تبعاً لرغبات الحكام وتحقيقاً لمصالحهم وأهوائهم بدعوى ملاءمتها للعمل.

إن التشريع الإلهي بما له من صفة الدوام بجانب العمومية والشمولية والثبات والاستقرار قد ثبتت صلاحيته لكل زمان وفي كل مكان.

إن العمومية والشمول مبدأ أساسي في الإسلام نجده في العبادات كما نراه في المعاملات؛ فمثلاً نرى القرآن قد تناول التنظيم بالعرض والتحليل ليشمل العبادات والمعاملات، فيتناول تنظيم الكون كما تناول تنظيم العبادات من صوم وصلاة وزكاة وحج. ووضع لكل منها مبادئها في تسلسل وتتابع ييسر على الإنسان مباشرتها. كما نراه ينظم المعاملات من بيع وشراء وزواج وطلاق، ووضع لكل ضوابطه وأحكامه.

ومع كل ذلك فإن هذا التنظيم في العبادات والمعاملات لم يأت على وجه التحديد، وإنما هو نوع من التدريب والإقناع والممارسة على ما ينبغي أن يكون عليه الحال في الأمور التي لم يتعرض لها القرآن والسنة، ومن هنا كان الاجتهاد المصدر الثالث للفقه الإسلامي حتى يعم التشريع الإسلامي، ويشمل كل أمور الدنيا من إدارة وتنظيم وتخطيط ورقابة إلى غير ذلك من الضوابط التي تنظم الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكل ما تطالعنا به من نظريات وأحكام. وما يتطلبه ذلك من إدارة حكيمة ورقابة دقيقة.

كذلك فإننا عندما نتناول العمومية والشمول في الفكر الإداري الإسلامي نرى أنه لم ينهج منهج الإدارة العلمية في تقسيم الإدارة إلى أنواع متعددة. إدارة عامة ـــ إدارة أعمال ـــ إدارة مالية... إلى غير ذلك من الإدارات النوعية (إدارة بنوك ـــ إدارة مستشفيات).

وإنما وضع للإدارة بمفهومها العام ـــ الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، والضوابط التي تحكمها مهما كان نوع الإدارة ، فكان الفكر الإداري الإسلامي مصدراً ينهل منه كل تبعاً لما يراه ملائماً لنوع العمل الذي يديره.

٣- الشورى:

يقصد بالشورى في الإدارة الحديثة الخدمات الاستشارية، وهي تعتبر تكملة للتنظيم، وتعني النصح والإرشاد من المتخصصين في كل ما يطلب منهم، سواء كان ذلك في رسم السياسات أو في معالجة المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ. وهي غير ملزمة بل يجوز الأخذ بما ينتهي إليه أمر الاستشارة أو عدم الأخذ به.

والشورى في الفكر الإداري الإسلامي ـــ هي المقابل للخدمات الاستشارية في الإدارة العلمية. وقد قضى الإسلام بالشورى على الاستبداد بالرأي ـــ عدو الإنسانية الفاضلة ـــ كما قضى على احتكار التشريع والإدارة وسلب أهل الرأي والكفايات من إبداء الرأي وآثار كفايتهم.

والقرآن حين يضع الشورى هذا الوضع لا يريد لها هذه الصورة الهزيلة التي يتواضع عليها أرباب البغي والاحتكار ـــ ولا يريد لها أن يتخذها الولاة الطغاة شعاراً للطغيان وسلب الحقوق. وإنما يريدها حقيقة نقية برئية مما يكدر صفوها ويفقد خيرها.

والشورى تقليد قديم جرى عليه العرب في جاهليتهم فكانت «دار الندوة» مقر اجتماع زعماء قريش ـــ يجتمعون فيها للمشورة كلما جد من الأمور ما

يستأهل المشاورة كما كانت الشورى قائمة قبل ذلك بعهود سحيقة كما يحدثنا القرآن في أكثر من موضع[1].

وقد أبقى الإسلام على الشورى فيما أبقى عليه من عادات العرب وتقاليدهم الحسنة كبعض مناسك الحج وأوجبها في أكثر من شأن.

١- يقول البعض: إن الشورى واجبة فيما لم يأت فيه وحي حيث اختلف العلماء في تفسير ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾ [2].

٢- وقال فريق آخر: إن الشورى واجبة في مكان الحروب وعند لقاء العدو ليستظهر برأيهم؛ ولما في ذلك من تطيب نفوسهم ، والرفع من أقدارهم وتألف على دينهم. يقول الشافعي هو كقوله: ﴿**والبكر تستأمر** ﴾ [3]. تطيباً لقلبها إلا أنه واجب.

٣- ويقول الحسن رضي الله عنه ــ: قد علم الله أنه ما به إليهم حاجة، ولكنه أراد أن يستن به من بعده ــ وبمثل هذا قال الحسن البصري (... إنما أراد أن يعلمهم ما في المشورة من الفضل ولتقتدي به أمته من بعده).

٤- وهناك فريق رابع يقول: إن القرآن لم يفرق بين أمر وأمر ، بل جعل الشورى أصلاً عاماً في كل شئون المسلمين فيما لم يرد فيه نص ــ وعلى رأس هذه الأمور اختيار الحاكم. وهو الرأي الراجح ــ يقول النبي (ﷺ):﴿**ما تشاور قوم قط إلا هُدوا لأرشد أمرهم**﴾ [4].

---

(١) فقد شاور إبراهيم عليه السلام ابنه إسماعيل فيما رآه في منامه من أنه يذبحه ــ ﴿ فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ ٱلسَّعْىَ قَالَ يَـٰبُنَىَّ إِنِّىٓ أَرَىٰ فِى ٱلْمَنَامِ أَنِّىٓ أَذْبَحُكَ فَٱنظُرْ مَاذَا تَرَىٰ ﴾ (سورة الصافات ــ الآية١٠٢)

ويحدثنا القرآن عن بلقيس ملكة سبأ ومشاورتها قومها فيما ترد به على سليمان عليه السلام : ﴿ قَالَتْ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَفْتُونِى فِىٓ أَمْرِى مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾ ﴾. (سورة النمل ــ الآية ٣٢). ويحدثنا القرآن عن قصة يوسف وعزيز مصر : ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَأُ أَفْتُونِى فِى رُءْيَـٰىَ إِن كُنتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ ﴿٤٣﴾ ﴾. (سورة يوسف ــ الآية ٤٣).

(٢) القرآن الكريم ــ سورة آل عمران ــ الآية ١٥٩ ــ مبادئ نظام الحكم في الإسلام ــ د/ عبد الحميد متولي.

(٣) رواه مسلم ــ كتاب النكاح.

(٤) أخرجه البخاري في الأدب المفرد (١٩٥). وانظر الفتح ١٣/٣٤٠ بنحوه.

فالمشورة باب من أبواب العدالة وأسلوب تعامل بين الحاكم والمحكوم ــ يقول النبي (ﷺ):**﴿أما أن الله ورسوله لغنيان عنها، ولكن جعلها رحمة لأمتي ، فمن استشار منهم لم يعدم رشداً أو من تركها لم يعدم غياً ﴾** ــ ويقول النبي (ﷺ):**﴿ما استغنى مستبد برأيه وما هلك أحد عن مشورة ﴾.**

فالشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام فمن لا يستشير أهل العلم والدين فعزله واجب ــ وهذا ما لا خلاف عليه ــ قال أعرابي: ما غبنت قط حتى أغبن قومي ــ قيل: وكيف ذلك؟ قال لا أفعل شيئاً حتى أشاور فيه ــ وقال ابن خويز منداد ــ واجب على الولاة مشاورة العلماء فيما لا يعلمون، وفيما أشكل عليهم من أمور الدين ، ورجال الجيش فيما يتعلق بالحرب، ووجوه الناس فيما يتعلق بالمصالح ووجوه الكتاب والوزراء والعمال فيما يتعلق بمصالح البلاد وعمارتها [1].

والإسلام عندما أمر بالشورى كمبدأ عام لم يحدد لها شكلاً معيناً يجب الأخذ به وترك اختيار الشكل تبعاً لما يتناسب والظروف والملابسات التي تحكم المجتمع من وقت لآخر. فمن أشكالها مجالس الشورى ــ الهيئات النيابية بمسمياتها وأشكالها المختلفة ــ والمستشارون الأفراد – إلى غير ذلك من الأنماط والصور المتباينة - كذلك نرى الإسلام قد عمم هذا المبدأ إذا تعذر إيجاد جواب شامل أو حل شافٍ لما قد يعترض الحاكم من معوقات، وأوجب أن يرجع إلى أهل العلم كل في تخصصه بقول الله تعالى: ﴿ فَسۡـَٔلُوٓاْ أَهۡلَ ٱلذِّكۡرِ إِن كُنتُمۡ لَا تَعۡلَمُونَ ﴿٤٣﴾ ﴾ [2].

والشورى أساسها اختلاف الرأي يعني في هذا المجال تتعدد الآراء. فالمستشار ينظر في الخلاف ، وينصح بالأخذ بما يراه صواباً، والمستشير يأخذ بما يراه متفقاً مع الكتاب والسنة فإذا أرشده الله إلى ما شاء منه عزم عليه وأنفذه

---

(١) الجامع لأحكام القرآن للقرطبي الجزء ٢٤٩/٤.

(٢) القرآن الكريم ــ سورة الأنبياء ــ الآية ٧.

متوكلاً على الله، وهذا هو غاية الاجتهاد المطلوب. وبذلك أمر الله نبيه في قوله: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾ (1).

واختلاف الرأي لا يعني بالضرورة الاتفاق في النهاية على رأي موحد، وإنما قد يظل الخلاف قائماً ولكنه يكون قد انحصر في رأيين أو في أحد الآراء وهنا يأتي دور ولي الأمر ليتخذ القرار كما أمر الله بالعزم والتوكل.

ويشترط الإسلام فيمن يتولى المشورة عدة شروط منها:

١- الأمانة.. إذ إنه بحكم عمله يطّلع على أسرار ما كان له أن يعرفها أو يلم بها لولا عمله كمستشار، يقول النبي (ﷺ): ﴿**المستشار مؤتمن**﴾ (2).

٢- التفقه في الدين.. وهذه الصفة قلما تتوافر إلا في عامل ــ قال الحسن رضي الله عنه ــ ما كمل دين امرئ لم يكمل عقله.

٣- أن يكون المستشار مجرباً بجانب رجاحة عقله فصفة المستشار في أمور الدنيا أن يكون عاقلاً مجرباً ــ قال بعض العلماء ــ شاور من جرب الأمور فإنه يعطيك من رأيه ما وقع عليه غالياً وأنت تأخذه بلا مقابل ــ وقال أحد الحكماء: إذا بلغ الرأي المشورة فاستعن برأي نصيح أو نصيحة حازم ــ ويقول البخاري رضي الله عنه ــ كانت الأئمة ــ بعد النبي صلى الله عليه وسلم يستشيرون الأمناء من أهل العلم في الأمور المباحة ليأخذوا بأسهلها ــ وقال الحسن الثوري ــ (ليكن أهل مشورتك أهل التقوى والأمانة ومن يخشى الله تعالى) ــ ويقول النبي (ﷺ):﴿**ما ندم من استشار ولا خاب من استخار**﴾ (3). وفي حديث آخر: ﴿**ما شقي قط عبد بمشورة وما سعد**﴾ (4).

(١) القرآن الكريم ــ سورة آل عمران ــ الآية ١٥٩.
(٢) صحيح رواه أبو داود في كتاب الأدب ، والترمذي في أبواب الاستئذان ، انظر صحيح الجامع ٦٧٠٠.
(٣) موضوع أخرجه الطبراني في الأوسط والصغير عن أنس ــ ضعيف الجامع (٥٠٥٦).
(٤) أخرجه القضاعي عن سهل بن سعد مرفوعاً ــ كشف الخفاء ومزيل الإلباس للعجلوني ٤٢١/١.

٤ - العلاقات الإنسانية:

لقد كرم الله الإنسان وميزه بما لم يميز به غيره من مخلوقاته يقول الله تعالى: ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَـٰنَ فِىٓ أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾ ﴾ [1]. ومن أجل هذا يهتم الإسلام ببناء الإنسان الذي هو أصل المدنية والحضارة، وسيظل كذلك مهما تقدمت العلوم؛ لأن الإنسان هو صانع هذه الحضارة. والإنسان هو الذي اختصه الله بالعلم. وهو الذي يقوم بفضل الله بتطوير العلوم واكتشاف أسرارها ــ يقول الله تعالى في سورة القلم: ﴿ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَـٰنَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ ٱلْإِنسَـٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾ ﴾ [2].

وإذا كان الإيمان بالله شرط الإسلام والخوف من الله شرط الإيمان بقول الله تعالى: ﴿ وَخَافُونِ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴿١٧٥﴾ ﴾ [3] ــ يقول الله تعالى: ﴿ إِنَّمَا يَخْشَى ٱللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ ٱلْعُلَمَـٰٓؤُا۟ ﴾ [4]. ويقول سبحانه: ﴿ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفْسَهُۥ ﴾ [5].

إن المؤمن هو الذي لا يخاف إلا الله ولا يخشى إلا الله ــ وإذا خاف الإنسان الله وخشي غضبه سبحانه فإنه يمتثل لأوامره وينتهي عن نواهيه فيصلح أمره فلا يطيع بشراً في معصية مهما كان أمره ــ يقول النبي (ﷺ):**《لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق》** [6]. ــ ومتى أصبح كذلك فإن علاقته بالناس تصبح علاقة يحكمها ضوابط الدين يتعامل معهم في إطارها، فيحب الناس في الله ويتعاون معهم ويساعدهم ابتغاء وجه الله.

---

(١) القرآن الكريم ــ سورة التين ــ الآية ٤.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة العلق ــ الآيات ٣ ، ٤ ، ٥.
(٣) القرآن الكريم ــ آل عمران ــ الآية ١٧٥.
(٤) القرآن الكريم ــ سورة فاطر ــ الآية ٢٨.
(٥) القرآن الكريم ــ سورة آل عمران ــ الآية ٢٨.
(٦) رواه أحمد بن حنبل في مسنده ، والحاكم في مستدركه ، انظر صحيح الجامع الصغير حديث ٧٥٢٠.

والإيمان عقيدة وسلوك ـــ والإدارة أداة وسلوك. وبذلك يكون السلوك هو الذي يربط الإدارة بالدين ـــ فالعقيدة هي الإيمان بوحدانية الله سبحانه وتعالى ـــ وهذا الإيمان هو الذي يخلص الإنسان من الخوف بل من مجرد الشعور به، وبذلك يجيء سلوكه فطرياً وشجاعة من غير خوف. وحقاً في غير هوى وعدلاً بغير غرض.

إن السلوك الإسلامي هو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية الحميدة في كل ما يقوله الإنسان ويفعله ـــ وفي كل ما يراه ويسمعه ـــ يقول النبي (ﷺ):﴿**أحسنوا الملاء (الخلق) فكلكم سيرون** ﴾ (*). ويقول الله تعالى: ﴿ ۞ قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّن صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَآ أَذًى ۗ وَٱللَّهُ غَنِىٌّ حَلِيمٌ ﴿٢٦٣﴾ ﴾ (1). ويقول النبي (ﷺ):﴿**الكلمة الطيبة صدقة** ﴾ (2).﴿**لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق** ﴾ (3). فيلتقي السائل بالبشر والترحيب ويقابله بالطلاقة والتقريب ليكون مشكوراً إن أعطى معذوراً إن منع. ويقول أحد العلماء: «الق صاحب الحاجة بالبشر فإن عدمت شكره لم تعدم حذره» وفي الحديث الشريف: ﴿**إذا سأل السائل فلا تقطعوا عليه مسألته حتى يفرغ منها ثم ردوا عليه بوقار ولين أو ببذل يسير أو رد جميل فقد يأتيكم ما ليس بإنسي ولا جان ينظرون ضيقكم فيما خولكم الله تعالى**﴾ (4).

والإسلام يهتم بالإنسان الذي كرمه الله من ناحيتين:

١ - الناحية البشرية: فالإسلام يعمل على الحفاظ على كرامة الإنسان كبشر. يقول النبي (ﷺ):﴿**اطلبوا حوائجكم بعزة الأنفس فإن الأمور تجري بالمقادير**﴾ (5).

---

* لم يوثق الكاتب هذا الحديث ـــ المحرران.
(١) القرآن الكريم ـــ سورة البقرة ـــ الآية ٢٦٣.
(٢) أخرجه البخاري في كتاب الصلح.
(٣) صحيح مسلم ـــ كتاب البر والصلة ، حديث ٧٣٤٥ بنحوه.
(٤) صحيح مسلم.
(٥) لم يوثقه الكاتب.

٢-الناحية العقلية: فالإسلام يخاطب في الإنسان عقله فيطالبه بالعفو والتسامح ﴿**وخالق الناس بخلق حسن**﴾[1].

والعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي تقوم على أساس الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

والأمر بالمعروف يقوم به السلطان إذا كانت إقامة الحدود إليه والتقدير إلى رأيه ــ والحبس والإطلاق والنفي والتعذيب، فينصب في كل بلد رجلاً صالحاً قوياً عالماً أميناً ويأمره بذلك ويمضي الحدود على وجهها من غير زيادة فالله تعالى يقول: ﴿ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ أَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُواْ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَنَهَوۡاْ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۗ ﴾[2]. فتغييره واجب على كل قادر عليه إذا لم يلحقه بتغييره أذى يتعدى اللوم ــ قال ابن مسعود: بحسب المرء إذا رأى منكراً لا يستطيع تغييره أن يعلم الله من قلبه أنه كان له كارهاً ــ وفي الحديث: ﴿**لا يحل لمؤمن أن يذل نفسه ــ قالوا يا رسول الله وما إذلال النفس؟ ــ قال من يتعرض من البلاء لما لا يقوم له**﴾ ــ وفي حديث آخر: ﴿**من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان**﴾[3].

ويتفق جمهور العلماء على أن الأمر بالمعروف باليد على الأمراء ، وباللسان على العلماء، وبالقلب على الضعفاء.

وتتمثل العلاقات الإنسانية في سلوك الأفراد وأخلاقهم ــ فالتواضع سلوك حميد وهو سلم الشرف والمترلة الرفيعة عند الناس. أما من يشيح بأنفه ويتعالى على الناس إنما يضع بينه وبين الناس سداً يحول دون حبه فكيف يعيش بينهم ويتعامل معهم.

---

(١) من حديث حسن رواه الترمذي في أبواب البر والصلة ، انظر صحيح الجامع الصغير حديث رقم ٩٧.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة الحج ــ من الآية ٤١.
(٣) صحيح مسلم ــ كتاب الإيمان ، وانظر صحيح الجامع حديث ٦٢٥٠.

والإسلام يعنى بالعلاقات الإنسانية في إطار ما يقضي به شرع الله فيسالم الناس ولا يظلم منهم أحداً. ويصون منهم حرمة الدم والمال والعرض.

وقد جاء في كتاب الفتوحات أن الشيخ الأكبر محيي الدين بن عرفة رضي الله عنه قال في وصية له: عليك بمراعاة كل مسلم من حيث هو مسلم. وساو بينهم كما سوى الإسلام بينهم في أعبائهم. ولا تقل هذا ذو سلطان وجاه ومال كبير. وهذا صغير وفقير وحقير. ولا تحقر صغيراً ولا كبيراً في رفعه ــ واجعل الإسلام كله كالشخص الواحد والمسلمين كالأعضاء لذلك الشخص. وكذلك هون الأمر فإن الإسلام ما له وجود إلا بالمسلمين ــ كما أن الإنسان ما له وجود إلا بالأعضاء وجميع قواه الظاهرة والباطنة. ــ يقول النبي(ﷺ):﴿**المسلون كرجل واحد إذا اشتكى عينه اشتكى كله، وإن اشتكى رأسه اشتكى كله**﴾ [1].

ومع هذا التمثيل فقد أنزل كل واحد مترلته، كما أنك تعامل كل عضو فيك بما يليق به وما خلق له فتغض بصرك عن أمر لا يعطيه السمع وتفتح سمعك بشيء يغضه البصر ــ أو تصرف يدك في أمر لا يكون لرجلك ، وهكذا قواك فتترل كل عضو منك ما خلق له.

إن من السنة رحمة الصغير وتوقير الكبير ومعرفة شرفه ــ فقد ثبت عن رسول الله (ﷺ) أنه قال: ﴿**ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف شرف كبيرنا** ﴾ [2]. (وفي حديث آخر ــ ووقر كبيرنا) وعليك برحمة الخلق أجمع ومراعاتهم كانوا ما كانوا فإنهم عبيد الله وخلق الله وإن عصوا أو فضل بعضهم بعضاً فإنك إذا فعلت أُجرت.

---

(١) صحيح مسلم ، كتاب البر والصلة.

(٢) رواه أحمد في المسند والترمذي في السنن ، والحاكم في المستدرك ، وهو صحيح ، انظر صحيح الجامع الصغير ــ حديث ٥٤٤٤ ، ٥٤٤٥.

وهذه العلاقات الإنسانية هي أساس العبقرية الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي، والتي تقوم على النظام الذي فوقه سلطان وفوق السلطان برهان الشرع والعقل. فالحاكم في الرياسة سلطان الدنيا والآخرة وسلطان الكفاءة والمهابة، ولكنه في الوقت ذاته الصديق والحبيب الذي يرتضيه المرءوسون برغبة صادقة.

وهذه العلاقات الإنسانية ينبغي أن تقوم على العدالة مع مراعاة الرحمة فيقدمها الرئيس على العدل إذا لم تؤد إلى أضرار بالغير أو بالمال أو بغير ذلك.. وعلى الرئيس أيضاً أن يعلم أن الرئاسة للمرءوسين جميعاً وليس للموافقين منهم دون المخالفين والمعارضين ـــ يقول النبي (ﷺ):﴿**اتقوا دعوة المظلوم وإن كان كافراً فإنها ليس دونها حجاب**﴾ [1].

٥- التيسير ورفع الحرج:

الإسلام يراعي قدرات الناس وإمكانيات المكلفين منهم فلا يكلف أحداً بأكثر مما يطيق ولا يطالبه بأكثر مما يتحمل ـــ فالله تعالى يقول: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَآ إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦ ۖ وَٱعْفُ عَنَّا وَٱغْفِرْ لَنَا وَٱرْحَمْنَآ ۚ أَنتَ مَوْلَىٰنَا فَٱنصُرْنَا عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْكَـٰفِرِينَ ﴿٢٨٦﴾ ﴾ [2]. ويقول سبحانه: ﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ بِكُمُ ٱلْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ ٱلْعُسْرَ ﴾ [3]. وهذا التيسير يستلزم بالضرورة رفع الحرج عن الإنسان، يقول الله تعالى: ﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِى ٱلدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾ [4]. ويقول سبحانه: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَآ ءَاتَىٰهَا ۚ سَيَجْعَلُ ٱللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا ﴿٧﴾ ﴾ [5].

---

(١) رواه أحمد في مسنده ، وأبو يعلى في مسنده ، انظر الجامع الصغير حديث رقم ١١٩.
(٢) القرآن الكريم ـــ سورة البقرة ـــ الآية ٢٨٦.
(٣) القرآن الكريم ـــ سورة البقرة ـــ الآية ١٨٥.
(٤) القرآن الكريم ـــ سورة الحج ـــ الآية ٧٨.
(٥) القرآن الكريم ـــ سورة الطلاق ـــ الآية ٧.

إن الله سبحانه وتعالى لطيف بعباده. ومن لطفه أن أعطاهم فوق الكفاية وكلفهم دون الطاقة ــ يقول الله تعالى: ﴿ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾ (1). فالإسباغ ما يفضل من قدر الحاجة ــ ويقول سبحانه: ﴿ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَٱلْأَغْلَٰلَ ٱلَّتِى كَانَتْ عَلَيْهِمْ ﴾ (2). والإصر ــ الثقل ــ والأغلال الشدائد. ويقول النبي (ﷺ):﴿**بعثت بالحنفية السهلة**﴾ (3). والحنفية ــ الشريعة المائلة عن كل دين باطل ــ ويقول صلوات الله وسلامه عليه: ﴿**يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا**﴾ (4).

وكذلك فإن الله جلت قدرته يجازي العبد على اليسير من الطاعات بالكثير من الدرجات.

إن التكليف في حدود الطاقة نراه في العبادات، كما نراه في المعاملات ونراه في المحسوسات كما نراه في المعنويات ــ نرى ذلك في النفقة؛ حيث يقول الله تعالى: ﴿ لِيُنفِقْ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِۦ ۖ وَمَن قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُۥ فَلْيُنفِقْ مِمَّآ ءَاتَىٰهُ ٱللَّهُ ۚ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَآ ءَاتَىٰهَا ۚ سَيَجْعَلُ ٱللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا ﴿٧﴾ ﴾ (5). ويقول سبحانه: ﴿ وَلَا تَقْرَبُوا۟ مَالَ ٱلْيَتِيمِ إِلَّا بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُۥ ۖ وَأَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ بِٱلْقِسْطِ ۖ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ (6).

وفي الصيام يقول سبحانه: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُتِبَ عَلَيْكُمُ ٱلصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٨٣﴾ أَيَّامًا مَّعْدُودَٰتٍ ۚ فَمَن كَانَ مِنكُم مَّرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ ۚ وَعَلَى ٱلَّذِينَ يُطِيقُونَهُۥ فِدْيَةٌ طَعَامُ مِسْكِينٍ ﴾ (7). ويقول سبحانه: ﴿ شَهْرُ رَمَضَانَ ٱلَّذِىٓ أُنزِلَ فِيهِ ٱلْقُرْءَانُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَٰتٍ

---

(١) القرآن الكريم ــ سورة لقمان ــ الآية ٢٠.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة الأعراف ــ الآية ١٥٧.
(٣) ضعيف الجامع الصغير ــ حديث ٢٣٣٦.
(٤) رواه الإمام البخاري ، كتاب العلم ، ومسلم في الجهاد.
(٥) القرآن الكريم ــ سورة الطلاق ــ الآية ٧.
(٦) القرآن الكريم ــ سورة الأنعام ــ الآية ١٥٢.
(٧) القرآن الكريم ــ سورة البقرة ــ الآيتان ١٨٣ ، ١٨٤.

مِّنَ ٱلْهُدَىٰ وَٱلْفُرْقَانِ ۚ فَمَن شَهِدَ مِنكُمُ ٱلشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ ۖ وَمَن كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ ۗ يُرِيدُ ٱللَّهُ بِكُمُ ٱلْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ ٱلْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا۟ ٱلْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا۟ ٱللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَىٰكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٨٥﴾ ﴾ [1].

ونرى هذا التيسير أيضاً في الصلاة وفي الحج وفي غيرهما من العبادات، كذلك نرى ذلك في المعاملات كما في اليمين وفي المداينة يقول الله تعالى: ﴿ لَّا يُؤَاخِذُكُمُ ٱللَّهُ بِٱللَّغْوِ فِىٓ أَيْمَـٰنِكُمْ وَلَـٰكِن يُؤَاخِذُكُم بِمَا كَسَبَتْ قُلُوبُكُمْ ۗ وَٱللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ ﴿٢٢٥﴾ ﴾ [2]. ويقول سبحانه: ﴿ وَإِن كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ ﴾ [3].

---

(١) القرآن الكريم ــ سورة البقرة ــ الآية ١٨٥.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة البقرة ــ الآية ٢٢٥.
(٣) القرآن الكريم ــ سورة البقرة ــ الآية ٢٨٠.

المراجـــــــــع

١- القرآن الكريم.

٢- صحيح البخاري لأبي عبد الله بن محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة بن بردزيه البخاري الحنفي.

٣- الكشاف عن حقائق التتريل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل ـــ للعلامة أبي قاسم جار الله محمود بن عمر الزمخشري الخوارزمي.

٤- الفكر الإداري الإسلامي المقارن ـــ د. حمدي أمين عبد الهادي.

٥- مفاتيح الغيب المشتهر بالتفسير الكبير ـــ للإمام محمد فخر الدين الرازي.

٦- شرح منح الجليل على مختصر العلامة خليل ـــ للشيخ محمد عليش.

٧- الفقه الإسلامي أساس التشريع ـــ المجلس الأعلى للشئون الإسلامية.

٨- العبقريات ـــ عباس محمود العقاد.

٩- الإسلام وبناء المجتمع الفاضل ـــ د. يوسف عبد الهادي الشال.

١٠- عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ـــ د. سليمان محمد الطماوي.

١١- الإدارة الإسلامية في عز العرب ـــ لمحمد كرد علي.

١٢- الإدارة العربية ـــ د. إسحق موسى الحسيني.

١٣- نظام الحكم في الإسلام ـــ محمد يوسف موسى.

١٤- الأحكام السلطانية ـــ للماوردي.

١٥- المجتمع الإسلامي ـــ الإمام الأستاذ / محمد أبو زهرة.

١٦- مبادئ نظام الحكم في الإسلام ـــ د. عبد الحميد متولي.

١٧- الجامع لأحكام القرآن ـــ للقرطبي.

١٨- النظم الإسلامية ـــ د. حسن إبراهيم حسن ـــ علي إبراهيم حسن.

١٩- نظام الحكم والسياسة الشرعية ـــ ابن قيم الجوزية.

٢٠- السياسة الشرعية في إصلاح الرعية ــ لابن تيمية.
٢١- اشتراكية الإسلام ــ مصطفى السباعي.
٢٢- تحفة الأمراء في تاريخ الوزراء ــ هلال بن الصابي.
٢٣- الإدارة في صدر الإسلام ــ د. محمد عبد المنعم خميس ــ المجلس الأعلى للشئون الإسلامية.

البحث الثاني

بعض المفاهيم الإدارية والسياسية
من منظور إسلامي

أ.د/ فؤاد محمد النادي (*)

---

* أستاذ القانون العام بكلية الشريعة والقانون ، جامعة الأزهر ـــ القاهرة ـــ ج.م.ع

تقديم:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعه وآمن به إلى يوم الدين... وبعد...

أثناء أن كانت فكرة إقامة ندوة عن «الإدارة في الإسلام» خاطراً في ذهن القائمين على هذه الندوة، وعلى رأسهم المرحوم أ. د/ محمود نور عميد كلية التجارة، وأ.د / بكري عطية وكيل الكلية، وأ.د/ جعفر عبد السلام المشرف على مركز الشيخ صالح كامل للدراسات التجارية الإسلامية طلب مني الأخ المرحوم أ.د / محمود نور أن أساهم مع غيري من الباحثين في هذا الميدان الذي كرست له سنوات طويلة في البحث والدراسة.. وشاءت إرادة الله قبل أن تبدأ هذه الندوة أن يلبي أ.د/ محمود نور نداء ربه قبل أيام معدودة من الموعد الذي أعد لها.. ندعو الله عز وجل أن يتقبل ما بذله من جهد في هذا الشأن.. وأن ينزله واسع جناته بقدر ما أعطى لكليته وجامعته وتلامذته من عطاء..

وقد سعدت سعادة كبيرة حينما طلبت مني هذه المساهمة؛ لأنها كانت إيذاناً ببداية عهد جديد لهذا العملاق «معهد الشيخ صالح كامل للدراسات التجارية الإسلامية» الذي اختير له مكان الصدارة بين شوامخ كليات جامعة الأزهر ومعاهده... وكنا نرنو به أن يقدم لنا دراسات جادة في المجال الذي أنشئ من أجله، وهو مجال يمثل عصب الحياة ومحورها.. خصوصاً بعد أن هفت النفوس واتجهت صوب المعاملات الإسلامية.. وقد تلقف بعض المقامرين من عديمي الذمم ما ترنو إليه نفوس المسلمين فدخل هذا الميدان كثير من المقامرين والأفاقين ممن اتخذوا من الإسلام شعاراً.. ومن الدعوة إليه ستاراً.. لسلب

أموال الناس وأكلها بالباطل.. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسات.. لتضع المسلمين على الطريق الصحيح في معاملاتهم لتتفق مع أحكام الشريعة.

سعدت مع غيري حين نفض هذا المعهد سبات عقد كامل من الزمن.. وذلك بالإعلان عن هذه الندوة لتكون فاتحة خير له ولنا.. وبداية لأنشطة عديدة مأمولة فيه لكي يؤدي مع أقرانه من المعاهد رسالة الإسلام وجامعته.

وقد هداني الله عز وجل في أن أختار بحثاً لهذه الندوة عن بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي.

وكان لزاماً أن أبين قبل الدخول في موضوع البحث المنهج المتبع وصعوبات البحث في هذا المضمار، وهي كثيرة ومتعددة، ثم بعد ذلك اقتطفت بعض المفاهيم الإدارية والسياسية التي لها دلالات خاصة في الإسلام، فبدأت بمفهوم الدولة؛ باعتبار أن الإدارة والقواعد التي تحكمها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالذاتية الخاصة للدولة الإسلامية وطبيعتها المتميزة.. ولئن كان من الأهمية أن ننوه إلى أن بحث موضوع الدولة يدخل في نطاق الدراسات الدستورية إلا أن الفصل بين الدراسات الدستورية والإدارية عسير؛ وذلك لأن الإدارة عصب الدراستيْن ومحل اهتمامهما.. سوف يتبين أنه يعود للذاتية الخاصة للدولة الإسلامية تفرد كثير من المبادئ التي يجب أن تسود الإدارة الإسلامية؛ باعتبارها نابعة من تفرد الدولة الإسلامية بذاتية خاصة وطبيعة مستقلة... ثم عرجت بعد ذلك لبعض المبادئ التي يجب أن تسود الإدارة الإسلامية.

وإذا كانت بعض هذه المبادئ عرفتها النظم المعاصرة ــ في مرحلة تالية ــ إلا أن استعراضنا لهذه المبادئ سوف يكون من منظور إسلامي كمبدأ خضوع الإدارة للقانون الإسلامي، وكون الإدارة الإسلامية تمارس اختصاصات دينية وأخرى سياسية وإدارية، والترابط والتكامل بين الأنظمة في الإسلام،

وتوازن السلطة مع المسئولية، وعدم جواز السعي لشغل المناصب الإدارية أو الترشيح لها، والتميز بين المبدأ والتطبيق.

وليعذرني أساتذتي وزملائي أعضاء الندوة إذا كان هناك قصور... فقد أعد هذا البحث خلال مشاغل عمل عديدة.

وعلى الله قصد السبيل، ، ،

أولاً: منهج البحث والصعوبات التي تعترض الباحث في مجال نظم الحكم والإدارة:

لم يترك الفقه الإسلامي جانباً من جوانب الحياة إلا وكان له فيه نظريات محكمة، تصل في دقتها وإحاطتها بالجانب الذي تنظمه مستوى تفوق فيه مثيلاتها في النظم الوضعية الحديثة، بل وتضع كثيراً من الحلول التي لا تزال في حاجة إلى إجابة شافية لها في هذه النظم.

ونحن في أمس الحاجة اليوم لاستنباط العديد من القواعد والأحكام التي تنظم حياتنا من مصادر الشريعة الإسلامية المختلفة، ذلك أن الأمة الإسلامية في حاجة إلى أن تقف اليوم من جديد على مناهجها بعد هذه الدوامة المريرة من الأزمات التي تهدر من حولها، تحاول أن تعصف، بعد أن تكالبت كل القوى المعادية للإسلام على النيل منها والتوسع على حسابها.

ومحاولة الوقوف على هذه المناهج، لا بد وأن يتم بأسلوب جديد على ضوء دراسة مصادر الشريعة الإسلامية ذاتها، ذلك أنه من الخطأ البين الاعتماد في استنباط الأحكام أو تقنينها في الشريعة الإسلامية على المناهج المستخدمة في النظم الوضعية؛ لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى تخيلات وأغلاط في تكييف الدولة الإسلامية. كما يمكن أن يؤدي إلى مسح المفاهيم والمصطلحات الإسلامية؛ وذلك بربطها أو نسبتها إلى نظم تتعارض مع قواعد الشريعة الإسلامية.

وسوف يتبين في هذا البحث أننا اعتمدنا على مصادر الشريعة الإسلامية، واستخدمنا أصول صناعتها في استخلاص القواعد والأحكام فيما يتعلق بقواعد الإدارة التي توصلنا إليها دون أن يكون من هدفنا محاولة تطويع الشريعة الإسلامية لكي تتفق أو تتشابه مع النظم الإدارية السائدة؛ وذلك لأن النظام الإسلامي لن يزيد فضلاً ولا كمالاً إذا ما انتهينا إلى ذلك وإنما يستمد أصالة جوهره ودقة تنظيماته وإحاطته بكافة أوجه المجالات البشرية من

صاحب الكمال المطلق الله عز وجل عن طريق ما شرعه من قواعد وأحكام، بينتها على سبيل الحسم أدلة الأحكام في الشريعة الإسلامية، سواء بنصوص محددة أو عن طريق الاجتهاد في الحدود والنطاق الذي رسمه الشارع الإسلامي.

كما لم نحاول من الناحية المقابلة تطويع النظم المعاصرة لكي تتشابه مع ما انتهت إليه الشريعة الإسلامية؛ لأن ذلك من شأنه أن يضفي شرفاً على المشرع الوضعي لا يستحقه، إلى جانب أنه لم يكن من أهداف المشرع الوضعي أن يحقق ما ابتغاه الشارع الإسلامي من غايات ومقاصد.

وإذا كانت بحوث الفقهاء فيما نطلق عليه ــ المجالات الخاصة ــ كثيرة ومتعددة، ويجدها الدارس بيسر وسهولة في مختلف المذاهب الإسلامية على اختلاف مناهجها، إلا أن الأمر على خلاف ذلك فيما يتعلق بنظم الحكم والإدارة فهو ميدان لم يتطرق إليه الفقهاء كثيراً؛ وذلك لجملة من الصعاب والعقبات لا يواجهها من يريد أن يطرق أي مجال آخر من مجالات الفقه الإسلامي، وسوف نُجمل هذه الصعوبات ــ التي أشار إليها العديد من الفقهاء فيما يلي:

الصعوبة الأولى: أن نظام الحكم الإسلامي قد نُحِّيَ عن التطبيق قبل أن ينحى غيره من جوانب التشريع الإسلامي، ويرجع ذلك لكون أول مظاهر الانحراف التي وقعت في الدولة الإسلامية، وهي في أول نشأتها، كان انحرافاً يتعلق بمسألة دستورية بحتة، وذلك حينما نُحيت القواعد والأحكام التي تتعلق باختيار الحكام نطاق اختصاصاتهم وسلطاتهم، وما أدى إليه ذلك من الإطاحة بقواعد الشورى والعدالة والمساواة التي أوجبها الإسلام، وكان ذلك منذ اللحظة التي اختفت فيها الخلافة الراشدة وأصبح الحكم في الدولة الإسلامية لا يستند على الشورى، ومنذ ذلك علا صوت القوة والاستبداد على صوت القانون، حيث انقلب نظام الحكم في الإسلام إلى نظام ملكي استبدادي يقوم على فرض الأمر

الواقع المعتمد على القوة والقهر، أو على حد تعبير الفقهاء انقلب هذا النظام إلى «ملك عضوض».

الصعوبة الثانية: أن القواعد والنظريات التي تتعلق بالقواعد الدستورية في الفقه الإسلامي غير موجودة في كتب الفقه وحدها، كما هو الشأن في سائر ضروب المعاملات، ولكنها موزعة بين كتب الفقه، وأصول الدين، والسِّير، وفي أخبار وتاريخ الفرق الإسلامية ولكل النهج الذي نحت إليه وطريقتها في العرض والمناقشة، كل ذلك أدى إلى أن أصبحت نظرية الإسلام السياسية لغزاً من الألغاز وخليطاً من المتناقضات يستخرج منها الناس ما راق لهم، وليس أدل على ذلك حينما يريد الباحث أن يتعرف على ما تذهب إليه بعض الفرق الإسلامية من الشيعة والخوارج في هذا الخصوص. وهو ما أدى إلى كثير من الانحرافات والأخطاء والتقول على الله وشريعته بغير حق، كما أن ذلك كان ستاراً ومأوى لكل من يريد الكيد للإسلام، ذلك أن بعض هذه الفرق تستَّر وراءها كثيرون ممن كانوا يتخذون من التشيع ستاراً للقضاء على الإسلام، وهو ما نتج عنه في النهاية نظريات سياسية لكثير من الفرق تبعد الفقه الإسلامي عن صورته الصحيحة وعن حقيقته التي رسمتها قواعد القرآن الكريم، وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وعن التطبيق الصحيح لهذين المصدرين في عهد الخلفاء الراشدين.

الصعوبة الثالثة: أن علماء نظم الحكم والإدارة تعارفوا على مصطلحات محددة، وتقسيمات خاصة بهذا العلم على صورة لا يكاد يلم بها كثيرون من المنقطعين لدراسة الشريعة الإسلامية، وهو ما أدى بهم إلى التقصير في استخلاص قواعد وتنظيمات دستورية مستمدة من تعاليم الإسلام كما رسم إطارها القرآن الكريم والسنة وغيرها من مصادر المشروعية في الفقه الإسلامي، إلى جانب أن هؤلاء اعتمدوا على ما توصل إليه الفقهاء في العصر العباسي والعصور التالية، وهو ما كان مصبوغاً بظروف البيئة ومرتبطاً

بالأحوال السياسية والاجتماعية السائدة آنذاك، وما كان يشوب تلك الآراء من فهم غير صحيح لبعض السوابق التي وقعت في التاريخ الإسلامي فأرادوا استخلاص سوابق شرعية ملزمة منها، يلتزم بها المسلمون ـــ في كل العصور ـــ مع ما لابس هذه السوابق من عوامل الكبت والاضطهاد. والمخاطر التي تعرض لها معظم من كتب في هذه المسائل خير دليل على ما نراه، فوق وسائق الإغراء والترغيب التي كانت تستخدمها هذه النظم، ويكفي أن نشير إلى أن محنة الإمام مالك كان سببها فتواه الشهيرة بأن اليمين القائم على الإكراه باطل، وهو ما يؤدي ضمنياً إلى المساس بشرعية خلافة خلفاء بني العباس نتيجة بطلان أيمان البيعة التي كانت تؤخذ قسراً من المسلمين، إلى جانب ما تعرض له الإمام محمد بن الحسن الشيباني من اضطهاد نتيجة لما كتبه في أحكام «الإكراه» ، فالبحث في هذه الموضوعات كان غير مرغوب فيه بعد الخلافة الراشدة، وكانت تعرض من يقدم على ذلك لمخاطر استخدام وسائل القهر التي لا قِبَل له بها.

الصعوبة الرابعة: المنهج الذي اتبعه بعض العلماء الذين ليست لهم دراية بأحكام الشريعة الإسلامية وطرق استنباط الأحكام من مصادرها، فهؤلاء بعد أن بهرتهم ما وصلت إليه النظم الأجنبية من تقدم، راحوا يثبتون في الإسلام كل ما راق لهم في هذه النظم، فأخذوا يفتعلون الحجج ويختلقون الأسانيد ويفسرون أدلة الأحكام طبقاً لما يستهدفه من تطويع أحكام الشريعة الإسلامية لهذه النظم زاعمين أو واهمين أن في ذلك خدمة يؤدونها للإسلام ، وكأن في الإسلام نقصاً لا يقوم إلا إذا استنبطوا منه ما يتوافق مع النظم الحديثة، كما أن البعض الآخر لعدم وقوفه الصحيح على مناهج البحث في الشريعة الإسلامية وأصول استنباط الأحكام منها، انتهى إلى نتائج غريبة وغير مقبولة وتتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، وهو ما أوقع هؤلاء وهؤلاء في مزالق البحث ومتاهات محاولة إلباس الإسلام ما ليس منه، وتقييمه بغير قيمه، لذلك كثيراً ما

نجد من الدراسات والبحوث تنسب الإسلام إلى الديمقراطية أو الاشتراكية أو تنسب هذه النظم إلى الإسلام، إلى جانب أن البعض الآخر أخذ يستخلص القواعد والأحكام التي تتعلق بالنظام الإداري مستخدماً القواعد والأصول والمعايير التي تتلاءم مع المعايير التي انتهى إليها شراح القانون الوضعي، فراح يصول ويجول في مصادر الشريعة، ويعترف بمصادر ويبطل أخرى، ومن هذا الفريق أ.د/عبد الحميد متولي في كتابه نظم الحكم في الإسلام حيث ذهب إلى نفي دلالة القرآن على وجوب الخلافة، وذهب إلى تقسيم السنة إلى سنة دستورية وأخرى غير دستورية وأجاز العمل بالأولى دون الثانية، كما أخذ ينال من أحاديث مقطوع بصحتها منتهياً إلى فهم غريب وتفسير عجيب لها، مع أن هذه الأحاديث رواها الثقاة كالبخاري ومسلم، إلا أنه طعن نزاهتهم زاعماً أنها من الأحاديث التي وضعها أولئك الذين اتخذوا من الملق والرياء والزلفى إلى الملوك والأمراء المستبدين صناعة ومن وضع الأحاديث بضاعة، فوق أنه أبطل حجية الإجماع وجواز وقوعه، والقياس وغير ذلك من المصادر المجمع عليها[1]. كما نرى هذا المسلك فيما ذهب إليه أ.د/ ضياء الدين الريس في كتابه «النظريات السياسية الإسلامية»ـــ الذي يعتبر بحق أول دراسة موضوعية في النظام السياسي الإسلامي ـــ من نفي الصفة الدينية عن الإجماع زاعماً أنه في الواقع برهان تاريخي يتخذ تاريخ الأمة في ماضيها أو في عصور معينة نماذج تصلح للقياس أو يجب أن يقاس عليها.

من أجل ذلك كان هدفنا الأساسي، هو استخلاص القواعد والنظم في مجال القانون العام الإسلامي، طبقاً لقواعد وأصول النظام ذاته، دون أن نفتعل الحجج أو نحاول تطويع القواعد والنظم في الفقه الإسلامي لنظم غريبة عنها

(١) انظر ردنا التفصيلي على رأي الدكتور/ عبد الحميد متولي في رسالتنا «رئيس الدولة بين الشريعة الإسلامية والنظم الدستورية المعاصرة» جـــ١ ص١٩١ وما بعدها.

ومتعارضة معها، وقد قمنا باستخدام هذا المنهج أيضاً في العديد من الدراسات التي قمنا بها.

واستكمالاً لهذا المنهج الذي يتواءم وطبيعة الشريعة الإسلامية أعددت هذا البحث.

ما حوته الشريعة الإسلامية من ضوابط وقيود تحدد نطاق ممارسة السلطة العامة لوظائفها، وهو ما يثبت مرونة الشريعة الإسلامية وصلاحيتها للتطور، كما يثبت كمال ورقي ما حوته الشريعة الإسلامية من قواعد وأحكام في نطاق القانون العام الإسلامي.

وهدف استجلاء قواعد القانون العام الإسلامي من الشريعة الإسلامية حسب أصول صناعتها يتطلب من الدالج إليه أن يكون ملماً بالشريعة الإسلامية متعمقاً في فهمها، ملماً بأصول وعلل أحكامها، واقفاً على معانيها ومقاصدها والمصالح التي استهدفتها، كما يتطلب هذا الهدف ــ قبل ذلك كله ــ من الباحث أن تتوفر له الحيدة المطلقة في المقارنة العادلة بين سمو وكمال ما وصلت إليه الشريعة الإسلامية منذ أربعة عشر قرناً من الزمان وبين النظريات القانونية الحديثة التي تتبدل وتتغير بين الحين والآخر[1].

وإذا ما وقفنا جميعاً في تحقيق هذا الهدف، فلن تمضي فترة من الزمن إلا واستطاع القانون الإسلامي في فترة ما ــ طالت أو قصرت ــ أن يكون له التسيد الذي أراده الله عز وجل.

ثانياً: الدولة الإسلامية ماهيتها وطبيعتها:

الدولة الإسلامية دولة عقائدية بمعنى أنها تؤسس على عقيدة التوحيد وتسير وفق رسالة الإسلام الأمر الذي يستوجب أن نبين ماهية هذه الدولة، ومدى انطباق تعريف الدولة في الفقه المعاصر عليها، وبعد ذلك نبين طبيعة

---

(١) انظر ردنا على الدكتور/ ضياء الدين الريس في رسالتنا جـــ١ ، ص ٢٠٧.

هذه الدولة ومن ثم نتناول هاتين المسألتين ذلك لابتناء الأسس الإدارية التي تحكم مؤسسات الدولة.

ماهية الدولة الإسلامية:

تعرف الدولة في الفقه الدستوري المعاصر حسب ما ذهب إلى ذلك معظم الشراح بأنها «مجموعة من الأفراد يقيمون إقامة دائمة على إقليم محدد ويخضعون لسلطة سياسية». والسؤال الآن عن مدى انطباق هذا التعريف على الدولة الإسلامية.

إن الإجابة على هذا السؤال ترتب نتائج من الخطورة بمكان، ذلك أنه إذا كانت الإجابة بنعم فإن ذلك يعني بداهة أن الدولة الإسلامية شأنها شأن سائر الدول في عالمنا المعاصر لا تشذ عنها ولا تختلف في أسسها ومكوناتها عن غيرها من الدول المعاصرة... أما إذا كانت الإجابة بلا... فإن ذلك يقتضي بنا أن نقف على ماهية هذه الدولة وما هي مكوناتها؟ وهل يمكن أن يكفي لقيامها توافر العناصر الأساسية للدولة المعاصرة.. أم أن الدولة الإسلامية لها مكونات وأسس تختلف عن الأسس والمكونات التي تكفي لقيام الدولة المعاصرة، ومن ثم تحتاج إلى قواعد إدارية تتواءم مع هذه الأسس والمكونات.

ابتداء نقرر في وضوح أن الدولة الإسلامية طراز خاص من الدول تختلف في طبيعتها وغاياتها عن سائر الدول المعاصرة.

ويرجع هذا التباين والاختلاف إلى تفرد الدولة الإسلامية بنظام قانوني محدد.. هذا النظام القانوني يحدد الإطار العام لمختلف السلطات العامة في الدولة الإسلامية.. وهو ينبع أساساً من مجموعة من القواعد الإلهية تتشكل وفقاً لها غايات الدولة وأهدافها وحدود ونطاق كل سلطة.. كما تحدد سلوك وأفراد الجماعة الإسلامية حكاماً ومحكومين.. بحيث تعد هذه القواعد إطاراً قانونياً ملزماً للجماعة الإسلامية بأسرها.

كل ذلك أدى إلى القول بأنه لا يكفي لقيام الدولة الإسلامية مجرد توفرها على العناصر والأركان الأساسية للدولة في الفقه المعاصر، وهي الشعب والإقليم، والسلطة السياسية ، وإنما لكي تعتبر الدولة « دولة إسلامية» يجب أن تتوفر إلى جانب هذه المكونات المادية التي تشكل الكيان المادي للدولة الإسلامية مكونات أخرى روحية أو معنوية تشكل الكيان الروحي، أو ما نطلق عليه بالكيان القانوني للدولة الإسلامية، وهذا الكيان الأخير ليس من شأنه أن يضيف عناصر أخرى للكيان المادي، وإنما يؤثر تأثيراً مباشراً في كل عنصر من عناصر الكيان المادي، وفي كل وضع من أوضاعه ويتمثل الجانب أو الكيان الروحي في مجموعة القواعد والمبادئ التي أوجبها الإسلام باعتبارها قواعد حتمية وباتة، على ضوئها تتحدد غاية الدولة وأهدافها، وعلاقة الحكام بالمحكومين في ارتباطهم بعضهم ببعض، وهذا نظام إلهي لا تملك الجماعة الإسلامية تعديله أو تغيير مضمونه إلا في الحدود التي رسمها النظام ذاته. الأمر الذي يستوجب معه القول بأن الدولة الإسلامية محكومة سلفاً بقواعد وأحكام ملزمة ، ولا تملك الجماعة الإسلامية والسلطات التي تمثلها إلا العمل في حدودها. وعلينا بعد ذلك أن نوضح العناصر التي تتألف منها الدولة الإسلامية، وبدونها لا يمكن أن تكون الدولة إسلامية.

وقد سبق الإشارة إلى أن الدولة الإسلامية تقوم على كيانين: الأول مادي ، ويحوي العناصر المادية التي تتألف منها الدولة، والثاني معنوي أو روحي ، ويتمثل في مجموعة القواعد والأحكام الإلهية التي أوجبها الإسلام:

أولاً: الكيان المادي:

وهو يتمثل في مجموعة العناصر الأساسية التي يكفي توافرها لكي يوصف المجتمع السياسي في الفقه القانوني المعاصر بأنه «دولة» وهذه العناصر

هي الشعب والإقليم والسلطة السياسية، فمعظم الشراح يرون أن أي مجتمع يتوفر على هذه العناصر يكون دولة.

ثانياً: الكيان القانوني:

وهو الذي أطلق عليه بعض الشراح[1]. الكيان الروحي وإن كنا نفضل أن نطلق عليه «الكيان القانوني» تعبيراً عن حتمية تحققه وعدم انفكاكه عن الكيان المادي، فضلاً عن أن هذه التسمية تظهر لزومه وحتميته لكي تسمى الدولة بأنها «إسلامية».

ويشمل هذا الكيان مجموعة القواعد والأحكام والضوابط الإلهية في نطاق العقيدة والتشريع التي فرضها الله عز وجل ، والتي يتحدد بمقتضاها الإطار العام الذي يلتزم به المسلمون حكاماً ومحكومين، كما يحدد هذا الإطار في ذات الوقت نطاق السلطات العامة في الدولة الإسلامية وأهدافها وعلاقاتها سواء أكانت علاقات دولية بين الدول في حالة السلم أو الحرب أو الحياد، أم كانت علاقات بين السلطات العامة في الدولة الإسلامية، أم علاقات بين هذه السلطات والمحكومين ـــ مسلمين كانوا أو غير مسلمين ـــ كما أنها أيضاً تحدد الإطار لسلوك المحكومين أنفسهم في علاقاتهم بعضهم ببعض.

والكيان القانوني أو الروحي للدولة الإسلامية ليس من شأنه أن يضيف إلى جانب الكيان المادي عناصر جديدة فحسب ، وإنما يضفي على العناصر المادية التي يحتويها الكيان المادي للدولة الإسلامية طابعاً خاصاً وذاتية مستقلة ينفرد بها النظام السياسي الإسلامي ، ويسمو على غيره من النظم المعاصرة؛ بحيث يمثلان بناء متماسكاً يعمل في ظل قواعد محكمة ونظام محدد يمثل الإطار الملزم للجماعة الإسلامية بأسرها وعلى ضوء ذلك يمكن أن نضع

---

(١) د/ محمد عبد الله العربي ـــ نظام الحكم في الإسلام ـــ ص٢١ وما بعدها.

تعريفاً للدولة الإسلامية فنقول: إنها «مجموعة من الأفراد بحسب الغالب من المسلمين يقيمون في دار الإسلام ويلتزمون التزاماً حتمياً وقاطعاً بالقواعد والضوابط الإلهية في نظام العقيدة والتشريع ويخضعون لسلطة سياسية تلتزم بالامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية وكفالة تحقيق ما أمرت به». ولسنا في حاجة إلى بيان ما يستوجبه تعريفنا السابق للدولة الإسلامية ، وإنما يكفي أن نشير فحسب أنه بالنسبة للدولة المعاصرة إن كان يكفي توافر أي عدد من الناس لكي يتوافر عنصر الشعب، فإنه في الدولة الإسلامية يتطلب الأمر أن يكونوا من المسلمين جميعاً أو أغلبيتهم، كما أنه إذا كان الإقليم لا يشترط فيه أي شروط في الدولة المعاصرة فإنه في الدولة الإسلامية هو دار الإسلام الذي هو وطن لجميع المسلمين دون أن توجد أي حواجز أو تأشيرات، ودار الإسلام يتحتم أن تكون القوة والمنعة فيها للمسلمين وحدهم؛ بحيث يأمن الجميع مسلمين وغير مسلمين بأمان الإسلام. وفي النهاية إذا كان الفقه المعاصر لا يشترط في السلطة السياسية أي شروط سواء أكانت ملكية أم جمهورية استبدادية أو ديمقراطية، تولت بالقوة والغصب أم بإرادة الأمة، فإن هذه السلطة في الدولة الإسلامية هي حكومة الخلافة ، وهي لا تنال شرف هذه التسمية إلا إذا قامت مقام النبي صلى الله عليه وسلم في حفظ الدين وسياسة الدين على نحو يحقق مقصود الشارع وغاياته ومصلحة جماعة المسلمين وبدون ذلك فإنها لا تسمى حكومة خلافة.

من هنا نرى وبوضوح امتزاج الكيانين على نحو لا يمكن الفصل بينهما ، وإلا فإنه يتحتم أن تفقد الدولة الإسلامية صفتها هذه ، وتنسحب عنها الذاتية والتفرد اللذان يميزانها على سائر الدول الأخرى، وتعد في هذه الحالة دولة مثل سائر الدول، غير أنها لا تسمى بأنها «دولة إسلامية».

ومن ثم فإن دار الإسلام لكي توصف بأنها إسلامية لا بد أن تتحقق فيها عناصر الدولة المعاصرة من شعب وإقليم وسلطة، وفضلاً عن ذلك يسود فيها

حكم الله عقيدة وشريعة وبحيث يكون الجميع خاضعاً ومطيعاً لأحكام رب العالمين.

طبيعة الدولة الإسلامية:

أشرنا فيما سبق إلى أن الدولة الإسلامية تختلف عن غيرها من الدول المعاصرة، ذلك أن الكيان القانوني للدولة الإسلامية يجعل لها وضعية متميزة بين أشكال الدول في المجتمعات المعاصرة، وبمقتضى تلك الوضعية فإنه لا يجوز لنا عند البحث عن طبيعة الدولة الإسلامية وموقفها من الأنظمة السياسية المعاصرة ، وهل هي دولة ديمقراطية، أم اشتراكية إلى غير ذلك من المسميات ـــ أن نشبهها أو نطلق عليها وصفاً أو اصطلاحاً من الأوصاف أو المصطلحات التي تعارف عليها شراح القانون الدستوري، كما لا يجوز أن ننسبها إلى نظام معين أو ننسب نظاماً معيناً إليها اكتفاء بنسبة هذه الدولة إلى «الإسلام».

ذلك أن التنظيم الإسلامي يستمد أصالة جوهره، ودقة تنظيماته وإحاطته لكافة أوجه المجالات البشرية، ونبل غاياته وسموها، من صاحب الكمال المطلق الله عز وجل، عن طريق ما شرعه من قواعد وأحكام تنظم هذه الدولة بينتها على سبيل الحسم أدلة الأحكام في الفقه الإسلامي سواء بنصوص محددة، أو عن طريق الاجتهاد في الحدود والنطاق الذي رسمه الشارع الإسلامي، ومن هنا فإنه عند البحث عن طبيعة الدولة الإسلامية «دار الإسلام» فإنها فقط دولة إسلامية، فهي ليست ديمقراطية أو اشتراكية، أو غير ذلك من المسميات التي شاعت في الغرب أو الشرق على حد سواء حتى ولو كان بين نظمها أوجه الشبه بما انتهى إليه التطور الدستوري في أنظمة الحكم المعاصرة؛ وذلك لأن من شأن إطلاق هذه المسميات أن يؤدي إلى تخيلات أو أغلاط في فهم التطور الحقيقي لدولة الإسلام، كما أن من شأن ذلك أيضاً أن يؤدي إلى مسخ المفاهيم والمصطلحات الإسلامية، وذلك بربطها ونسبتها إلى نظم وضعية، تأخذ فيها

المفاهيم والمصطلحات دلالة خاصة لا تتطابق أو تتشابه مفاهيمها ودلالاتها في النظام السياسي الإسلامي.

ويرتبط بطبيعة الدولة الإسلامية أنها دولة تنحو نحو تحقيق الدولة العالمية، ذلك أن الشريعة الإسلامية بحسب طبيعتها، وباعتبارها دين الله الخالد ورسالته الأزلية، لكل البشر وأنها خاتمة الشرائع فضلاً على أنها شريعة عامة ليست لجنس دون آخر؛ مصداقاً لقوله عز وجل: ﴿ قُلْ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنِّى رَسُولُ ٱللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا ﴾ (1).

وقوله عز وجل: ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا كَآفَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا ﴾ (2).

فدعوة الإسلام عالمية في أساسها ، وفي واقعها وفي شكلها وفي عقيدتها وفي شعائرها وفي شريعتها ، ومن ثم فإن الدولة الإسلامية تستمد عالميتها من عالمية دعوة الإسلام(3).

وبدون التسليم بأن الدولة الإسلامية طراز خاص من الدول يختلف في طبيعته وذاتيته عن سائر الدول المعاصرة فإننا سوف لا نفهم أموراً تبدو متناقضة إذا ما حكمنا عليها بمنطلق النظم المعاصرة؛ وذلك كقيام الدولة الإسلامية على الجمع بين الاختصاصات الدينية التي تستهدف حفظ الدين وسياسة الدنيا على النحو الذي يحقق مقصود الخالق في الخلق والتحفظ في قبول حكم الأغلبية إذا انتهى إلى حكم يخالف الشرع؛ لأن هذه الأمور مترتبة على الطبيعة الخاصة للدولة الإسلامية. لذلك أكد جانب كبير ممن وقف على ذاتية الدولة الإسلامية إلى أن الخلافة الإسلامية نوع خاص من أنواع الحكومات (4).

---

(١) القرآن الكريم ــ سورة الأعراف ــ الآية ١٥٨.

(٢) القرآن الكريم ــ سورة سبأ ــ الآية ٢٨.

(٣) دكتور / فتحي عثمان ــ مقدمة كتاب دولة الإسلام والعالم ــ ص٥.

(٤) الدكتور/ عبد الرزاق السنهوري ــ الخلافة ــ ص٢٣.

أستاذنا الدكتور/ أحمد كمال أبو المجد ــ نظرات حول الفقه الدستوري في الإسلام ص٥٢.

الإمام أبو الأعلى المودودي ــ نظرية الإسلام وهديه ص ٣١ ــ ٣٥.

دكتور/ فتحي عثمان ــ دولة الفكر ــ ص٢٠ وما بعدها.

إذا ما سلمنا بأن الدولة الإسلامية طراز خاص من الدول لها ذاتيتها وطبيعتها الخاصة التي تتميز بها على سائر الدول المعاصرة فإن ذلك يمكن أن يوضح العديد من القواعد الإدارية التي يجب أن تسود الجهاز الإداري، والتي لا نظير لها في الإدارة المعاصرة، ومن بين هذه القواعد ضرورة اشتراط الإسلام في القادة الإداريين الذين يمارسون الولاية العامة على المسلمين؛ وذلك لأن هذا الشرط يتعلق بذاتية الدولة الإسلامية وطبيعتها الخاصة؛ وذلك لأن غير المسلم لا يعمل على تحقيق الأهداف والغايات التي ابتغاها الإسلام، فضلاً عن أنه سوف لا يراعي ما أوجبه الشارع الإسلامي، ولكون الدولة أساساً تؤسس على الإسلام وتنبني عليه، فلا يتصور ترتيباً على ذلك أن يمارس أعمال الولاية العامة من لا يدين بدين الإسلام، وكان من المنطقي أن تمنع النصوص ولاية غير المسلم على المسلم، لذلك حسم القرآن الكريم هذه المسألة في قوله عز وجل: ﴿ وَلَن يَجْعَلَ ٱللَّهُ لِلْكَـٰفِرِينَ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ سَبِيلاً ﴿١٤١﴾ ﴾ (1).

ومن القواعد الإدارية التي أخذ بها الإسلام وتتعلق بذاتية هذا النظام الأخذ بمعيار التقوى والورع والفلاح للمفاضلة في اختيار القادة الإداريين وضرورة توفر القدوة الحسنة فيهم وقيام العملية الإدارية على الصدق والأمانة في المعاملة، وضرورة أن تسعى الإدارة لتحقيق مقاصد الله في الخلق ومراعاة المصلحة العامة لجماعة المسلمين، واعتبار هذه المصلحة أساس ممارستهم لكل السلطات في الدولة الإسلامية واستناد العملية الإدارية على القيم والأخلاق الإسلامية، فضلاً عن ضرورة أعمال الشورى في تسيير أعمال الإدارة لرقابة الأمة الإسلامية بمقتضى واجب الحسبة، وكل هذه القواعد الإدارية مستمدة أساساً من ذاتية النظام الإسلامي وطبيعته الخاصة ، ولا نظير لها في النظم الإدارية المعاصرة.

= دكتور/ حسني جابر ــ العلاقات الدولية في الإسلام ــ ص٩ وما بعدها.
دكتور/ عبد الكريم زيدان ــ أحكام الذميين والمستأمنين في دار الإسلام ص٨٢ ــ ٨٣.
(١) القرآن الكريم ــ سورة النساء ــ الآية ١٤١.

ثالثاً: قاعدة توازن السلطة مع المسئولية:

ومن القواعد التي توصل إليها علماء الإدارة العامة قاعدة توازن السلطة مع المسئولية، وطبقاً لهذه القاعدة فإن المسئولية تتزايد كلما تزايدت السلطات الموكولة إلى الشخص القائم على السلطة أو الاختصاص، وتنقص بنقصانها فالسلطة تقترن بالمسئولية وتوازيها؛ لأنه من القواعد التي يمكن أن تؤدي إلى مخاطر جسيمة في جهاز الإدارة العامة أن يعطى شخص من الأشخاص الذين يحتلون درجة من درجات السلم الإداري سلطات واسعة دون أن تقرر القواعد الكفيلة بتقرير مسئوليته على هذه السلطات أو أن تكون هذه المسئولية دون السلطة التي منحت له فشأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الاستبداد والتسلط وعلى النقيض من ذلك فإنه من الظلم البين المجافي لقواعد العدل أن يسأل شخص من الأشخاص عن عمل من الأعمال وهو مجرد من السلطة في نطاقه.

وقد كشف الفقه الإسلامي عن هذه القاعدة بصورة لم يبينها أي نظام وضعي، حيث يتميز النظام الإسلامي على غيره من النظم التي لم تعرف هذه القاعدة إلا في وقت حديث نسبياً فلا يوجد في الإسلام من يكون بمنأى عن المسئولية؛ وذلك لأن عدم المسئولية تعني أن غير المسئول يحتل مكاناً مقدساً أو هو معصوم من الخطأ ، وبالتالي غير مسئول عن أعماله وتصرفاته، وليس في الإسلام من يحتمل هذه المكانة سوى الأنبياء والرسل؛ ذلك أن كل مسلم مسئول عن تصرفاته وأفعاله أمام الله عز وجل وأمام نفسه وضميره وأمام المجتمع الإسلامي، وكل من يحتل درجة من درجات السلم الإداري في الدولة الإسلامية يكون مسئولاً عن الأعمال التي يكلف بها، ذلك أن الولاية في نظر الفقه الإسلامي أمانة، وكل مؤتمن مسئول عما اؤتمن عليه، وتندرج قواعد المسئولية وتعظم وتشغل كلما ازدادت الواجبات حتى تصل إلى قمة السلطة حيث نجد قمة المسئولية. وبمعنى آخر إذا كان رئيس الدولة في الفقه الإسلامي يهيمن على السلطة الإدارية في الدولة والجهاز الإداري بها فإن مسئوليته أوسع نطاقاً ومدى

عن مسئوليات غيره من الحكام؛ لأنها تشمل مسئوليته عن الأعمال والتصرفات والسلطات التي يمارسها، كما تشمل مسئوليته عن تصرفات عماله وولاته في سائر أنحاء الدولة الإسلامية، فهي ثقيلة إذن بثقل الواجبات الملقاة على عاتقه. وقد تشددت الشريعة الإسلامية في تقرير مسئولية الحكام؛ لأنه في حالة عدم احترام قواعد القانون الإسلامي والإقدام على مخالفته من قبلهم، يكون ذلك مؤدياً لا محالة إلى خلل جميع الأجهزة الإدارية في الدولة، وإلى أن يستشري الفساد في البلاد، كما يمكن أن يؤدي إلى عدم امتثال الرعية إلى حكم القانون.

وقاعدة توازن السلطة مع المسئولية تدل عليها أدلة الأحكام في الشريعة الإسلامية، سواء في القرآن أو السنة أو في التطبيق العملي لهذين المصدرين العظيمين في عهد الخلافة الراشدة.

ففي القرآن الكريم نجد العديد من الآيات تدل على هذه القاعدة منها قوله عز وجل: ﴿ كُلُّ ٱمۡرِيِٕۭ بِمَا كَسَبَ رَهِينٞ ﴾ [1]. وقوله: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ﴾ [2]. كما أن السنة النبوية بينت هذه القاعدة بياناً حاسماً منها قوله (ﷺ):**﴿ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته؛ فالإمام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وهي مسئولة عنهم، وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته﴾** [3]. وهو ما يدل دلالة كافية على أنه ليس في الإسلام من يمكن أن يكون في منأى عن المسئولية، ونرى قاعدة توازن السلطة مع المسئولية في فكر عمر بن الخطاب ومسلكه واضحة، حيث كان يرى أن السلطة والمسئولية متوازيتان، ولا يمكن فصل الواحدة عن الأخرى

(١) القرآن الكريم ــ سورة الطور ــ الآية ٢١.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة الأنفال ــ الآية ٢٧.
(٣) البخاري ــ صحيح البخاري جـ ٧ ص٤١ ، جـ ٩ ص٧٧.

في الدولة الإسلامية. يقول عمر: «أيما عامل لي ظلم أحداً فبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا الذي ظلمته». ولكونه كان يعتبر نفسه مسئولاً عن عماله وولاته فإنه كان يتشدد في اختيار الولاة، ولا يختار أحدهم لأي عمل من الأعمال إلا إذا توفرت فيه الشروط التي يتطلبها ذلك العمل، وقد عبر عمر عن قاعدة توازن السلطة مع المسئولية في محاسبته لعماله بقوله: «فوالله لا يحضرني شيء من أمركم فيليه أحد دوني، ولا يتغيب عني فآلو فيه الجزاء والأمانة، ولئن أحسنوا ــ أي الولاة ــ لأحسنن إليهم ولئن أساءوا لأنكلن بهم»(1). كما كان عمر يرى أن الولاية العامة على المسلمين بحكم أنها جماع السلطة ومنبعها وأساسها ، فإنها تتحمل مسئولية أكثر وأعظم من غيرها من الولايات الأخرى؛ لذلك كان يرى أنه مسئول عن كل شيء في الدولة الإسلامية، وقد عبر عن ذلك بقوله: «لو فر جمل ضياعاً على شط الفرات لخشيت أن يسألني الله عنه» (2).

من هنا نتبين أن الإسلام رسم قاعدة توازن السلطة مع المسئولية بطريقة لم تعرفها النظم الإدارية في الشرق أو الغرب، بطريقة دقيقة تحول دون تعسف السلطة وانحرافها.

رابعاً: خضوع الإدارة العامة في الدولة الإسلامية للقانون الإسلامي:

ساد النظم الإدارية المعاصرة مبدأ سيادة القانون، أو ما يطلق عليه مبدأ المشروعية، ويتضمن هذا المبدأ أن أعمال الهيئات العامة وقراراتها الملزمة لا تكون صحيحة ولا منتجة لآثارها القانونية، كما لا تكون ملزمة للأفراد المخاطبين بها، إلا بمقدار مطابقتها لقواعد القانون العليا التي تحكمها، بحيث متى صدرت بالمخالفة لهذه القواعد فإنها تكون غير مشروعة، ويكون من حق الأفراد ذوي المصلحة طلب إلغائها والتعويض عنها أمام المحكمة المختصة(3).

(١) ابن سعد ــ الطبقات جــ ٧ ص ٢٧٥.

(٢) ابن سعد ــ الطبقات جــ ٣ ص ٣٠٥.

(٣) أستاذنا الدكتور/ طعيمة الجرف ــ مبدأ المشروعية وضوابط خضوع الدولة للقانون طبعة ١٩٦٣ ص٥.

وهذا المبدأ لم يقنن ويأخذ مجال التطبيق إلا بعد كفاح مرير توفيقاً بين الحرية والسلطة تتم بمقتضاه الموازنة بين حقوق الأفراد في أن يعيشوا الحرية وينعموها وبين حقوق السلطة العامة في العمل والتنظيم[1].

ويقتضي هذا المبدأ أن يسود القانون الجميع؛ بحيث تتأكد سيادته ليس في مواجهة علاقة الأفراد بعضهم ببعض فحسب وإنما أيضاً يجب أن تسود في مواجهة العلاقة بين الأفراد والدولة وغيرها من الهيئات الحاكمة. وبمعنى آخر يجب أن يخضع الجميع حكاماً كانوا أم محكومين لحكم القانون، وذلك بأن تخضع القاعدة الدنيا للقواعد الأعلى منها طبقاً لما يمليه مبدأ تدرج القواعد القانونية كما يقضي هذا المبدأ أيضاً بخضوع تصرفات الهيئات الحاكمة للهيئات الأعلى منها التي تحتل درجة أعلى منها على سلم التدرج.

ومن ثم فإن كل قاعدة يتحتم أن لا تتعارض مع القواعد الأعلى، كما أن كل تصرف قانوني يصدر من إحدى الهيئات يأخذ مكانه بين قواعد النظام القانوني وفقاً للموقع الذي تشغله هذه الهيئة على سلم التدرج، وعلى ذلك فإنه يتحتم أن تتواءم تصرفات الهيئات الحاكمة وفق ما تقضي به قواعد التدرج بحيث تخضع الهيئات الدنيا للهيئات التي تشغل الدرجات الأعلى على سلم التدرج.

وهكذا في ظل قواعد المشروعية الوضعية تخضع القاعدة الدنيا للقاعدة الأعلى منها حتى تصل إلى القاعدة العليا التي تسود كل القواعد وتحتل قمة الهرم القانوني، وهي القاعدة الدستورية التي تحتل قمة تدرج القواعد القانونية وتسيطر على غيرها من القواعد من حيث الشكل والموضوع. وقواعد الشرعية تختلف من نظام إلى نظام ، كما تختلف من وقت لآخر ، كما أنه ليست هناك قواعد تتسم بالثبات والانضباط يمكن أن نرد إليها كافة القواعد، وفوق ذلك كله فإن

(١) للمزيد من التفصيل يرجع الزميل المستشار/ علي جريشة في رسالته السابق الإشارة إليها ص١٥ وما بعدها ، وأيضاً أستاذنا/ طعيمة الجرف ــ المصدر السابق ص٥ وما بعدها.

أساس المشروعية الوضعية لم يتفق الفقه الوضعي عليه ولا زال محل جدل وخلاف كبير في الفقه المعاصر، ومن هنا يكمن الخطر في الشرعية الوضعية، لذلك نرى مع غيرنا أن الشرعية الوضعية برغم التطور الذي طرأ على هذا المبدأ عند شراح القانون، فإن الأمر لا يزال غير مستقر، والشرعية تبدو غير ذات أثر طالما أن القانون الذي تخضع له السلطة تملك أن تشكله كيف شاءت ومتى شاءت، وأن الشرعية المأمولة هي التي تتحقق في اللحظة التي تجد السلطة حدودها وتجد الشرعية قيمتها واحترامها، إذا كانت السلطة بمجموع درجاتها والشعب من ورائها يخضعان لسلطان أعلى منهم جميعاً وأقوى وأكبر، وكان القانون ليس من وضع أيديهم، ولكن من صنع من هو أعلى وأقوى وأكبر.. تجد السلطة حدودها، وتجد الشرعية قيمتها واحترامها.. إذا كان الحكم لله.. وكان الشرع من صنعه، والكل من بعده ــ حاكماً ومحكوماً ــ عابد له ومطيع[1].

وإذا كان مبدأ المشروعية في الشريعة الإسلامية، أو في القوانين الوضعية، يوجب أن تتشكل تصرفات السلطات الحاكمة وفقاً له، غير أن هذا التشابه بين الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ليس من شأنه أن يؤدي بنا إلى القول أن هناك تطابقاً في مفهوم المبدأ في الإسلام وفي القوانين الوضعية. وذلك يرجع إلى كون مبدأ المشروعية في الفقه الإسلامي يتسم بمجموعة من السمات والخصائص تميزه عن مبدأ متميز له دلالته الخاصة النابعة من تفرد وذاتية الدولة.. ويرجع ذلك إلى أن المبدأ في الشريعة الإسلامية يتسم بالخصائص التي نتعرض لها في الآتي:

أولاً: من ناحية المصدر فهو نابع من الإرادة الإلهية مصدر الشرعية.

ثانياً: من حيث كونه يتسم بالإطلاق فلا يتغير بتغيير الزمان أو المكان.

ثالثاً: من حيث كونه يسبق وجود الدولة وسلطاتها العامة.

(١) نقلاً عن زميلنا الفاضل الدكتور/ علي جريشة ــ المصدر السابق ص١٧ ، ١٨.

رابعاً: من حيث كونه مبدأ ثابتاً يمثل شرعية أبدية تمتنع على التأقيت.

خامساً: من حيث كونه مبدأ شاملاً ينظم أوجه الحياة في مناحيها المختلفة.

وذلك على التفصيل التالي:

١ - من حيث المصدر:

يسمو مبدأ المشروعية في الفقه الإسلامي على مبدأ المشروعية في القوانين الوضعية من ناحية المصدر؛ وذلك لأن الأول من عند الله عز وجل، ولأنه نابع من الإرادة الإلهية أياً كان الدليل المستقى منه (قرآن ــ سنة ــ إجماع ــ قياس إلى غير ذلك من الأدلة)؛ وذلك لكون أدلة الأحكام في الشريعة الإسلامية مردها إلى الوحي، ومن هنا ونتيجة لذلك يتحقق سمو المبدأ وكماله؛ وذلك لأن الإرادة الإلهية ــ مصدر الأحكام في الشريعة الإسلامية ــ تسمو وتعلو على كل إرادة بشرية، وهو ما يوفر للمشروعية الإسلامية ميزة لا تتحقق مطلقاً لأي شرعية وضعية، وتتحدد هذه الميزة في كون المبدأ في الشريعة الإسلامية يتسم بالكمال المطلق الذي تتصف به الذات الإلهية؛ لأنه ينبع أساساً من صاحب الكمال المطلق، الله عز وجل ولكونه ينبع من صاحب الكمال المطلق فهو يعبر في ذات الوقت عن العدل الإلهي المطلق. وقد أكد القرآن الكريم هذه الخاصية التي تتوفر للمبدأ في الشريعة الإسلامية في أكثر من موقع: ﴿ وَمَا يَنطِقُ عَنِ ٱلْهَوَىٰٓ ۝٣ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ ۝٤ ﴾ [1].﴿ وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا ۚ لَّا مُبَدِّلَ لِكَلِمَٰتِهِۦ ۚ وَهُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْعَلِيمُ ۝١١٥ ﴾ [2].﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ ﴾[3] ﴿ ۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ﴾ [4].﴿ وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِٱلْعَدْلِ ﴾ [5].﴿ وَإِنْ

(١) القرآن الكريم ــ سورة النجم ــ الآية ٣ ، ٤.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة الأنعام ــ الآية ١١٥.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة النحل – الآية ٩٠.
(٤) القرآن الكريم ــ سورة النساء ــ الآية ١٣٥.
(٥) القرآن الكريم ــ سورة النساء ــ الآية ٥٨.

حَكَمْتَ فَٱحْكُم بَيْنَهُم بِٱلْقِسْطِ ﴾ [1].﴿ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ﴾ [2].﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾ ﴾ [3].﴿ ٱتَّبِعْ مَآ أُوحِىَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْمُشْرِكِينَ ﴿١٠٦﴾ ﴾ [4].﴿ وَلِلَّهِ مَا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ وَكَانَ ٱللَّهُ بِكُلِّ شَىْءٍ مُّحِيطًا ﴿١٢٦﴾ ﴾ [5]. إلى غير ذلك من الآيات التي تثبت بجلاء سمو المصدر وأصالته، وكون كل ما في الأرض والسماء يخضع لإرادة الله، عز وجل، ومشيئته وأنها تعبير عن عدل الله عز وجل، الذي ابتغى تشييد الكون على أساسه، ومن ثم فهو عدل مطلق؛ لأنه نابع من إرادة الله، عز وجل.

وإذا كان مبدأ المشروعية في الفقه الإسلامي يتفرد من حيث المصدر على هذا النحو فإننا سوف نفهم أساس الخضوع من جانب المحكومين لهذا المبدأ، وذلك باعتبار أن هذا الخضوع إنما هو التسليم الكامل والمطلق للإرادة الإلهية، والذي يتحدد على أساسه الثواب والعقاب في الدنيا والآخرة، ومن هنا يقرر البعض بأن الشريعة الإسلامية تقيم في النفس البشرية خير حارس وأقوى حارس يغني عن كثير من حراس النظم وزبانيتها[6]. وذلك لأن الحفاظ على قواعد الشرع وكفالة احترامه ينبع من ضمير المسلم ووجدانه وسعيه لمرضاة الله، عز وجل، وخوفه من الحساب في الآخرة. وهذا كله لا يتوفر لأي شرعية في الشرق أو الغرب، في القديم أو الحديث على حد سواء.

(١) القرآن الكريم ــ سورة المائدة ــ الآية ٤٢.
(٢) القرآن الكريم ــ سورة ص ــ الآية ٢٦.
(٣) القرآن الكريم ــ سورة المائدة ــ الآية ٨.
(٤) القرآن الكريم ــ سورة الأنعام ــ الآية ١٠٦.
(٥) القرآن الكريم ــ سورة النساء ــ الآية ١٢٦.
(٦) الدكتور علي جريشة : شريعة الله حاكمة. مكتبة وهبة ، سنة ١٩٧٧م.
د/ أحمد جلال محمود حسن ــ حرية الرأي في الميدان السياسي ، رسالة دكتوراه بجامعة الإسكندرية ــ كلية الحقوق عام ١٩٨٥م ، ص١٣ وما بعدها.

٢ - من ناحية الإطلاق:

ومرد ذلك أن الشريعة الإسلامية باعتبارها دين الله الخالد ورسالته الأزلية لكل البشرية، ولكونها خاتمة الشرائع مصداقاً لقوله عز وجل: ﴿ ٱلۡيَوۡمَ أَكۡمَلۡتُ لَكُمۡ دِينَكُمۡ وَأَتۡمَمۡتُ عَلَيۡكُمۡ نِعۡمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلۡإِسۡلَٰمَ دِينٗا ﴾ [1]. يجب تطبيقها في كل زمان ومكان، كما يخاطب بها الجميع دون استثناء[2]. لأنها تحدد الإطار العام الذي يجب أن يسير في فلكه المجتمع الإسلامي منذ أن بشر نبينا، محمد صلى الله عليه وسلم، بالإسلام ديناً إلى يوم الساعة، ومن ثم لا يطرأ على الشرعية التبديل أو التغيير مصداقاً؛ لقوله عز وجل: ﴿ وَتَمَّتۡ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدۡقٗا وَعَدۡلٗاۚ لَّا مُبَدِّلَ لِكَلِمَٰتِهِۦۚ وَهُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلۡعَلِيمُ ١١٥ ﴾ [3]. لأنها من ناحية مصدرها إلهي، ومن ناحية أخرى اكتملت بالرسالة المحمدية، ومن ثم لا يتصور فيها التناقض أو التغيير والتبديل مصداقاً لقوله عز وجل: ﴿ أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ ٱلۡقُرۡءَانَۚ وَلَوۡ كَانَ مِنۡ عِندِ غَيۡرِ ٱللَّهِ لَوَجَدُواْ فِيهِ ٱخۡتِلَٰفٗا كَثِيرٗا ٨٢ ﴾. [4]. وذلك كله على خلاف الشرعية الوضعية، فمفهوم كل مصدر من مصادرها ودرجة احترامه والالتزام به يختلف من نظام إلى نظام، كما أنه في النظام الواحد تتنوع مصادر المشروعية (دستور ـــ قانون عادي ـــ لوائح ـــ قرارات)، وفوق هذا كله الاستثناءات التي ترد على هذه المصادر وتمنع سريانها على طوائف دون أخرى.

ونتيجة لاختلاف هذه المصادر وتنوعها ، وكونها نابعة من إرادة بشرية فالاختلاف والتناقض محقق لا احتمالي، ومن ثم تقام محاكم دستورية وعليا وأجهزة وهيئات لكفالة القاعدة الأعلى وإزالة التعارض والاختلاف بين هذه القواعد بعضها البعض، حتى إذا وصلت إلى قمة الهرم القانوني في الدولة حيث

(١) القرآن الكريم ـــ سورة المائدة ـــ الآية ٣.
(٢) يراجع في كون الشريعة تتأبى على الاستثناء : د. علي جريشة ، أصول الشرعية ، ص٩١.
(٣) القرآن الكريم ـــ سورة الأنعام ـــ الآية ١١٥.
(٤) القرآن الكريم ـــ سورة النساء ـــ الآية ٨٢.

توجد القواعد الدستورية، وهي بدورها لا تسلم من عبث العابثين، فوق أنها أيضاً تخضع للتبديل والتغيير كما يقرر معظم الشراح، وقد تجد فوق هذه القمة ما زعموا بأنه قواعد «فوق دستورية» ، كما ذهب إلى ذلك بعض خبراء الفقه الوضعي بالنسبة لنصوص ميثاق العمل الوطني الصادر سنة ١٩٦٢م، وهذا الميثاق الذي تبارى الكبار والصغار في حفظه وتلاوته وتقديسه، وكان الوصول لأعلى المناصب وأسماها لمن يتمكن من حفظه وشرحه، هذا الميثاق الذي أعطوه قوة فوق الدستور والقانون. في ظله انتهكت حرمات، وقتلت أنفس، وخربت بيوت، ويتم أطفال، وخضعت مصر في ظله لأبشع ألوان الدكتاتورية، وليس هناك من تفسير إلا قولنا بأن هذا شأن الشرعية الوضعية بما يعتريها من نزوات وأهواء ورغبات تتفتق عنها دوماً وأبداً عقول الحكام، لذلك ليس غريباً أننا نلاحظ في الدول الآن ـــ في الشرق أو الغرب ـــ أنه توضع قوانين ثم لا تلبث أن تتغير وتتبدل، مثلها في ذلك مثل الأصنام يشيدها الإنسان، ثم لا يلبث أن يتمرد عليها ويحطمها، ويرجع ذلك إلى كونها نابعة من النفس البشرية وما يعتريها من قصور.. بل إننا نرى العديد من القوانين قبل أن تأخذ مجراها في التطبيق العملي، وقبل أن ترى النور تتفق أذهان المشرعين ومطبقي القانون في التحايل «ولوي ذراع» القانون وتفسيره بتفسيرات عجيبة، وذلك للحد من تطبيقه ولقصر آثاره على من لا حول لهم ولا قوة.

وهكذا دائماً وأبداً يكون الحال حينما يترك أمر التشريع للبشر فيشرع كما يشاء، ويفتي بما يشاء، ويحل ما يشاء، ويحرم ما يشاء.. على خلاف الشريعة الإسلامية، لا تتبدل ولا تتغير، ولا من حيث الزمان.. ولا من حيث المكان ، وتعتبر الميزان الإلهي الذي تقاس به شرعية القوانين واللوائح في أي مجتمع إسلامي، كما يخضع لها الجميع دون استثناء ابتداء من رئيس الدولة حتى أصغر المسلمين شأناً.

٣- من ناحية كونها تسبق وجود الدولة الإسلامية:

القانون الإسلامي هو الذي صاغ الدولة الإسلامية وشكّلها وحدّد أهدافها وغاياتها ، ومن ثم فإن القانون الإسلامي أسبق على وجود الدولة وسلطاتها العامة، وهذه حقيقة لا يماري فيها مؤمن أو كافر ، وهو ما يؤدي بنا ــ بداهة ــ إلى استخلاص نتيجة هامة مؤداها أن الدولة الإسلامية تعد أول دولة قانونية ظهرت على وجه الأرض؛ وذلك لأنها وليدة القانون الإسلامي ومن خلفه وليست الدولة هي التي أوجدت القانون، كما هو الأمر في كافة الدول المعاصرة، التي تعددت فيها النظريات وتنوعت لإيجاد التبريرات الكافية لتفسير أساس خضوع الدولة للقانون الذي تضعه الدولة بنفسها وتغيره وتعدله أنى شاءت.. نفس قضية الأصنام.

فالقانون الإسلامي هو الذي شكّل الدولة الإسلامية بذاتيتها الخاصة التي أشرنا إليها، كما أن هذا القانون هو الذي حدد لها مهامها، وحدد كيف تعمل سلطاتها العامة التي لا يجوز مطلقاً أن تعمل ابتداء، وإنما تعمل بناء على نص أو قاعدة من قواعد الشرع الإسلامي؛ لأن كافة السلطات في الدولة الإسلامية إنما هي «سلطات منفذة» لشرع الله وأحكامه، كما أن الحاكم والمحكوم على حد سواء يتحتم أن يخضع الجميع ويسلم بأوامر الله ونواهيه.. ومن هنا تتشيد أحكام هذا القانون، وتسمو على كل إرادة داخل الدولة الإسلامية أياً كان موقعها من السلطة، وأياً كانت درجة الاجتهاد التي وصل إليها صاحبها.

ويترتب على كون الدولة الإسلامية وسلطاتها العامة وليدة المشروعية الإسلامية نتيجة مؤداها انتفاء الشرعية عن قوانين البشر وتجريدها من كل قيمة قانونية إذا ما تعارضت هذه القوانين مع قواعد الشريعة الإسلامية وأحكامها العامة، فلا شرعية إذن للسلطة إذا عدلت عن شريعة الله أو عدلت بها إلى غيرها من القوانين التي تتعارض معها؛ وذلك لأن شريعة الله يجب أن

تكون حاكمة لا محكومة، وأن تكون هي العليا لا شريعة معها ولا شريعة فوقها ، وأن تقام بغير تفرقة ولا تجزئة [1]. وذلك حتى يكون الدين كله لله.

٤ - من حيث الثبات:

سبق أن قررنا أن الشريعة الإسلامية قد توفر لها عنصر الثبات والتطور، وقررنا أن العنصر الأخير يتمثل في الاجتهاد، والاجتهاد ليس مطلقاً دون قيد، وإنما هو محكوم بقواعد كلية وأصول شاملة، وهو الأمر الذي أدى بنا إلى القول بأن الشريعة الإسلامية في جانب الأحكام القطعية ، والتي تمثل عنصر الثبات، أو في جانب الأحكام الاجتهادية، يتحقق لها قدر من الثبات لا يتوفر لأي شرعية أخرى، فهو في جانب الأحكام القطعية ثبات مطلق لا يقبل تغييرا أو تبديلاً ، وفي جانب الأحكام الاجتهادية فإن الثبات يأتي من الضوابط التي قررها الشريعة لأعمال الاجتهاد.

والثبات الذي يتوفر لقواعد المشروعية الإسلامية مرده كون مصدر الأحكام في الشريعة الإسلامية هو الوحي، والوحي قد انقطع لوفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، واكتملت الرسالة قبل انتقاله صلى الله عليه وسلم إلى الرفيق الأعلى، ومن ثم فإن قواعد المشروعية الإسلامية تتسم بالثبات والإحكام، ولا يجوز لحاكم أو مجتهد أو فقيه أن يدعي أنه مصدر للأحكام بعد وفاة الرسول وانقطاع الوحي.. وهذا يرتب نتيجة ـــ هي من الأهمية بمكان ـــ تتحدد في أن قواعد المشروعية الإسلامية أبدية خالدة يجب أن تسير وفقاً لها الدولة الإسلامية وفي إطارها إلى قيام الساعة، فشريعة الله ليست موقوتة بزمن معين وإنما هي دائمة ما كتب الله للحياة أن تدوم.

(١) د. علي جريشة : أركان الشريعة الإسلامية حدودها وآثارها ص٢٦.

٥- من حيث الشمول:

الشريعة الإسلامية نظمت مناحي الحياة المختلفة، ولها تصور كامل للكون، وفوق ذلك فإن الأنظمة الإسلامية ـــ عقائدية أو أخلاقية أو اجتماعية.. إلخ تترابط فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر، ويتبادل كل منها التأثر والتأثير، ولا يجوز مطلقاً أن يُحلل أو يعطى تصور لتنظيم الإسلام لوجه من وجوه الحياة إلا من خلال النظرة الشمولية التي نظمها الشارع الإسلامي للكون.. فالأعمال والتصرفات تعبدية كانت أو دنيوية في أي وجه من وجوه الحياة لها آثارها الدينية والدنيوية، ولا يمكن الفصل بينها، كما لا يمكن فهم التصور السليم لأي نظام إسلامي إلا من خلال ترابطه مع أنظمة الحياة وتأثره بها وتأثيره فيها.

ويعود هذا المسلك ـــ كما أوضح الدكتور أحمد كمال أبو المجد وغيره من فقهاء القانون ـــ إلى نظرية التكامل والترابط بين الأنظمة في الإسلام والنظرة الشمولية وتوجيهاته في مجال العقيدة وفي مجال السلوك الفردي أو في نطاق التشريع الاجتماعي فتراها كلها في وحدة محكمة، وترتد كلها إلى تصور شامل للحياة وحقائقها وكل ما فيها، ومن هذا نتبين أن من الخطأ المُوقِع في سوء الفهم ونقص التصور، أن ننتزع جزءاً من أحكام الإسلام في التربية الأخلاقية أو في غيرها، وأن يدرس ويحلل بعيداً عن سائر أجزاء البناء المتكامل الذي يقيمه الإسلام لتربية الفرد وتكوين المجتمع، ومن هنا نستطيع أن نقول في حزم: إنه مما يخالف المنهج العلمي في دراسة أي حكم من أحكام الإسلام أن يقتطع هذا من الصورة العامة التي يقيمها الإسلام للوجود وحقائقه وقيمه ومصالحه ونظمه.

إن دين الله تتفاعل فيه العقائد والشرائع والتوجيهات الأخلاقية، وتتصل فيه الدنيا بالآخرة وترتبط في منطقة مصالح الفرد بمصالح الجماعة[1]، ومن هنا

---

(١) د. أحمد كمال أبو المجد : مقال عن منهج الإسلام في تربية الفرد والجماعة ضمن مجموعة مقالات أصدرها الاتحاد الاشتراكي الملغي ص١٦٩ ، ونظرات حول الفقه الدستوري في الإسلام ص ٣٥ ، ٣٦.

يتضح لنا كيف تتساند كافة الأنظمة في الشريعة الإسلامية بعضها مع بعض لتحقيق غايات الشارع وأهدافه، وهذا يعود إلى النظرة الشمولية للكون، فالشريعة تظل بمبادئها وقواعدها / الفرد والأسرة والأمة والدولة، كما تمتد من مجال العقيدة إلى مجال الأخلاق والعبادات والمعاملات على اختلاف أنماطها[1]. ويترتب على ما انتهينا إليه في خصائص مبدأ المشروعية الإسلامية مجموعة من الحقائق أشرنا إليها عند الحديث عن كل خاصية غير أنه تبرز من بين هذه الحقائق حقيقتان:

ـــ الحقيقة الأولى:

أن الإدارة البشرية لا يجوز مطلقاً أن تكون مصدراً للشرعية ابتداء، اللهم إلا إذا وافقت أحكام الشريعة بأن كانت إعمالاً لدليل من أدلة الشرع أو قاعدة من قواعده العامة، أو أصل من الأصول الشاملة للشريعة الإسلامية، ومن هنا كان نفينا السيادة عن الأمة أو الشعب، فإذا تجردت إرادة الأمة من دليل من أدلة الشرع فإن هذه الإرادة لا يمكن أن تكون أساساً لشرعية ملزمة في نظر الشريعة، ولو أجمعت الأمة ـــ كل الأمة ـــ على أمر مخالف لدليل من أدلة الشرع مقطوع به، فإن هذا الإجماع باطل ورد ويتجرد وفقاً لقواعد الإسلام وأصوله من المشروعية.

ـــ الحقيقة الثانية:

أن الخضوع للشريعة الإسلامية يجد أساسه كما أشرنا في مجموعة من الدوافع والمبررات بثها الإسلام في وجدان المسلم وعقله؛ بحيث لا تتحدد كما هو الأمر في الشرعيات الوضعية في مجموعة من الجزاءات المادية يمكن أن تفلت منها النفوس البشرية بحيل وألاعيب لا تخفى كما لا تغيب عن فطنة الرجل العادي، فضلاً عن رجل القانون، أما أساس الخضوع للشرعية الإسلامية فمنبعه

---

(١) د. علي جريشة : أصول الشرعية الإسلامية ، ص٨٩ ـــ ٩٠.

وأساسه رضاء الله عز وجل الذي لا تخفى عليه خافية، كما أن المسلم المؤمن بشريعة الله يوقن أن الله عز وجل مطلع على الأفئدة، وما يجول بالنفس وما ترتكبه من صغيرة وكبيرة. وهو وإن حدث أن فلت من عقاب الدنيا فلن يفلت من عقاب الآخرة ، ومن ثم فالمسلم يسعى دوماً وأبداً إلى الالتزام بالمشروعية الإسلامية لا خوفاً من عقاب دنيوي ، وإنما الخوف من حساب الله عز وجل[1].

خامساً: الأعمال الإدارية في الدولة الإسلامية تجمع الطابعين الديني والدنيوي:

تنحصر وظائف الهيئات الحاكمة في النظم المعاصرة، في المسائل السياسية والإدارية والاقتصادية والقضائية، وهي في العادة لا تمارس أي اختصاصات دينية، كما أن سلطات الدولة في هذه النظم تسعى في العادة إلى تحقيق غايات وأهداف معينة ليس من بينها تحقيق ما يتطلبه التشريع السماوي من غايات وأهداف.

أما السلطة السياسية في الدولة الإسلامية فتهدف إلى جانب الأهداف التي تنشد تحقيقها السلطة السياسية في النظم المعاصرة، إلى تحقيق أهداف وغايات استهدف التشريع الإسلامي تحقيقها، وحتى في نطاق الأهداف التي قد تتشابه مع ما تنشده السلطة السياسية المعاصرة فإن التشابه ليس كاملاً؛ ذلك أن الشارع الإسلامي وضع جملة من القيود والضوابط من المحتم أن تتشكل الأساليب التي تتخذها السلطة السياسية في الدولة الإسلامية وفقاً لها، بحيث

(١) يقول د. علي جريشة : في هذا النطاق : «أظلت الشرعيات الزائفة البشر فتفلت القائمون عليها والقائمون تحتها يخربون بيوتهم بأيديهم.. ويأكلون بأفواههم ما صنعته أيديهم. ولم يغن عن ذلك أجهزة الرقابة العديدة الكثيفة فقد كان منها أكثر المتفلتين.. لكن الشرعية الربانية تستجيش الضمير وتقيم حارساً من الداخل أقوى من كل حارس». ويضرب أمثلة لذلك بما انتهى إليه حال العديد من القوانين في مصر والولايات المتحدة ثم يقارن هذا كله بموقف ماعز والغامدية حين أقدما طواعية واختياراً للاعتراف بما اقترفاه من ذنب ليوقع عليهما الحد.. وليس هناك من مبرر سوى شرعية تلتزم بها النفوس البشرية وتنبض مع دقات القلوب وتشرق مع إشراقة الإيمان (يراجع أصول الشرعية الإسلامية ص٨١ ، ٨٢ وأيضاً للمؤلف شريعة الله حاكمة ص١٢ ـــ ١٤).

يجب أن تتفق مع ما تقضي به الشريعة الإسلامية بأدلتها التفصيلية وقواعدها الكلية وأصولها الشاملة.

والأهداف الدينية التي ينشدها الشارع ويبغي تحقيقها تتقدم على غيرها من الأهداف الأخرى، وتأخذ الأولوية في التطبيق، بل إنها تعتبر في المقام الأول وسيلة إلى تحقيق الثانية وضمانة من الضمانات اللازمة لكفالة تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ في الدولة الإسلامية.

لذلك فإن الإدارة العامة في الدولة الإسلامية، وهي في تطبيقها للمشروعية الإسلامية، تمارس نوعين من الوظائف ـــ اختصاصات دينية وسلطات إدارية وسياسية[1].

هذان الالتزامان يجب على الحكومة في الدولة الإسلامية كفالتهما والعمل على تحققهما بحيث تكون سائر الوظائف في الدولة الإسلامية يراعى في أدائها ما جاءت به الشريعة الإسلامية من قواعد وأحكام.

ذلك أن الشريعة الإسلامية لم تقتصر على تنظيم العلاقة بين الإنسان وربه، وإنما تعدت إلى تنظيم العلاقة بين الإنسان ونفسه، وغيره ـــ سواء أكان هذا الغير أفراد المجتمع ذاته، أو المجتمع ممثلاً في السلطات العامة.

وليس معنى تقريرنا بأن السلطة السياسية تكفل نوعين من الوظائف إحداهما دينية والأخرى إدارية وسياسية، أن هناك فصلاً بينهما، ذلك أن الشريعة الإسلامية لا تقر هذا الفصل أو تعترف به، فقد حوت مجموعة من القواعد والأحكام تغطي سائر مجالات الحياة البشرية المختلفة، فأوجدت مجموعة من النظم يحدد السلوك البشري وفقاً لها، وليس هناك مكان في

(١) السنهوري ـــ المصدر السابق ـــ ص٢١.
ـــ ابن خلدون ـــ المقدمة ج٢ ص ٥١٦ ، ٥١٧.
ـــ الغزالي ـــ الاقتصاد في الاعتقاد ـــ ص١١٤ ، ١١٥.

الشريعة للقول بأن لكل من الدين والحياة مجالاً خاصاً يختلف عن المجال الذي يعمل فيه الآخر، فالوظائف الإدارية والسياسية التي تقوم بها السلطة السياسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاختصاصات الدينية، ويمثل هذا الترابط سمة أساسية من السمات التي تتميز بها السلطة الإدارية في الدولة الإسلامية، ولا يعني القول بالفصل بين الدين والسلطات السياسية إلا أن نجيز أن تتجرد الحكومة من دين الأمة وهو ــ في حد ذاته ــ لا يتفق مع الإيمان بأن الدين مترل من عند الله وأن أحكامه المذكورة في الكتاب والسنة هي أحكام الله المبلغة بواسطة رسوله، وكل من أشار بمبدأ الفصل فهو إما مستبطن للإلحاد وإما... جاهل بمعنى فصل الدين عن الدولة ومغزاه[1].

سادساً: عدم جواز الترشيح للمناصب الإدارية أو السعي لشغلها:

الفقه الإسلامي لا يأخذ بالترشيح للمناصب وما يشوبه من الدعايات الحزبية التي تقوم على الوعود البراقة، والتي من شأنها في النهاية أن لا ينجح في الوصول إلى مناصب الدولة إلا أكثر المرشحين مالاً وأقدرهم على إعطاء الوعود الكاذبة، والأمنيات المعسولة، وما تتركه من آثار قلما يتخلص المجتمع من بوائقها[2].

ففكرة الترشيح يمقتها ويمجها الفقه الإسلامي بصرامة، وإنما يقوم أهل الحل والعقد بما توفرت فيهم من شروط باختيار أصلح المرشحين وتقديمه للأمة فإذا حصل على موافقتها وبيعتها صار خليفة، ويجد ذلك أساسه القانوني فيما روي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم عن عبد الرحمن بن سمرة قال لي (ﷺ): **﴿يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة فإن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها﴾**[3]. فطلب الإمارة ينبذه

(١) الشيخ مصطفى صبري ــ موقف العقل والعلم والعالم من رب العالمين وعباده المرسلين جــ٤ ص٢٩١ــ٢٩٤.
(٢) أبو الأعلى المودودي ــ نظرية الإسلام وهديه ص٥٩ ، ٦٠.
(٣) البخاري ــ صحيح البخاري ــ جــ٩ ص٧٩.

الشارع؛ لأن طلبها والحرص عليها يؤدي حتماً إلى وقوعه في حبائلها، والسعي إلى الوصول إليها بشتى الطرق، وهو ما يمكن أن يؤدي بطالبها إلى سلوك طريق يأباه الشارع، وإذا وصل إلى السلطة عن هذا الطريق فإنه يسعى بكافة الحيل المشروعة وغير المشروعة إلى البقاء أطول مدة ممكنة في حين أنه لو ولي عن غير مسألة ولا طلب لها أعين عليها [1] عن طريق ثقة أهل الحل والعقد به ومبايعة الأمة له، ولأن هؤلاء وهؤلاء هم الذين اختاروه ونصبوه بمعرفتهم دون طلب أو تكالب منه.

هذا المفهوم نابع أساساً من المفهوم الخاص لفكرة الولاية في الفقه الإسلامي الذي سبق أن أشرنا إليه من قيامها على فكرة الأمانة ، وما يترتب على هذه الفكرة من اعتبار الخليفة كالأمين ، والأمين يضاعف الشارع من مسئوليته ويحاسبه على كل صغيرة وكبيرة إذا قصر في حقوق أمانته أو تهاون فيها، ومن هنا كان الحرص عليها ندامة يوم القيامة. ومن هنا أيضاً كان حرص الشارع الإسلامي على عدم جواز تولية من حرص على الوصول إلى السلطة عن طريق طلبها والحرص عليها، يؤكد ذلك ما رواه أبو موسى، قال: دخلت على النبي (ﷺ) أنا ورجلان من قومي فقال أحدهما: أمِّرنا يا رسول الله، وقال الآخر مثله فقال: ﴿**إنا لا نولي هذا من سأله ولا من حرص عليه**﴾ [2]. وهذا المبدأ الذي قرره الإسلام من شأنه أن يؤدي إلى العديد من النتائج في أداء الإدارة لوظائفها.

ومن بين هذه النتائج[3].

١) الزهد في الولاية وعدم التكالب على المناصب الإدارية وهو مسلك واضح

---

(١) ابن تيمية ــ السياسة الشرعية ــ ص٨ وما بعدها.
أبو يوسف ــ الخراج ص٣ وما بعدها. ابن تيمية ــ الحسبة في الإسلام ص٥٥. أبو عبيد ــ الأموال ص٤

(٢) البخاري ــ صحيح البخاري ــ جـ٩ ص٨٠.

(٣) يراجع في ذلك الدكتور/ علي محمد حسنين ــ الرقابة الإدارية في الإسلام ص١٠١ وما بعدها.

فيما نهجه الخلفاء الأول وكثير من الفقهاء الذين كانوا يتعففون عن تولي المناصب خوفاً من مسئولياتها أمام الله عز وجل.

٢) المحافظة على أمانة الحكم؛ وذلك لأن الوظيفة أو الولاية في الإسلام أمانة، وهي يوم القيامة خزي وندامة إلا من أدى الذي عليه لها وهو ما يؤدي إلى أن يحافظ عمال الإدارة على أداء واجباتهم على النحو الذي يقضي به الشرع الإسلامي.

٣) القدوة الحسنة، وهي نتيجة مترتبة على عدم جواز التكالب على الوظائف والسعي لشغلها، ولكونها أمانة فإن ذلك يرتب بالضرورة بأن يكون الموظف العام لا سيما القادة الإداريين قدوة حسنة لمن يلونهم من المرءوسين، سواء من حيث المسلك الخاص أو العام. والقدوة الحسنة تتطلب وجداناً نقياً وضميراً حسياً وخوفاً من الله عز وجل؛ ذلك أنها لا تتوفر بالقوانين واللوائح الإدارية.

والقدوة الحسنة من شأنها أن تخلق مجتمعاً متجانساً من الحكام والمحكومين، فبقدر صلاح الحاكم يكون صلاح الأمة. من ذلك قول عمر رضي الله عنه: «إن الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم أئمتهم وهداتهم» ، وقوله: الرعية مؤدية إلى الإمام ما أدى الإمام إلى الله فإن رتع الإمام رتعوا[1].

سابعاً: التمييز بين المبدأ والأسلوب الذي يطبق به:

من الأهمية بمكان أن نميز فيما يتعلق بالقواعد التي نستخلصها من الفقه الإسلامي ـــ أن نميز بين المبدأ وأسلوب تطبيقه.

فإذا كان المبدأ في اختيار الحكام لا سيما اختيار رئيس الدولة الإسلامية

(١) ابن سعد ـــ الطبقات جـــ٣ ص٢٩٢

أن يتم عن طريق البيعة ـــ العامة والخاصة ـــ وهي تماثل الانتخاب في العصر الحاضر، وهو ما يجعل الحاكم مستنداً على رضاء الأمة الإسلامية وقبولها الاختياري، فإن أسلوب التنفيذ يتمثل في الطريقة التي تم بها اختيار الخلفاء الأُوَل ، خصوصاً إذا وضعنا في اعتبارنا الظروف التي كانت عليها نشأة الدولة الإسلامية، والوضع الاجتماعي السائد في ذلك الوقت كان يتلاءم تماماً مع هذه النشأة، والطريقة التي كان يعيش عليها المسلمون الأوائل. ومن ثم فلا تعارض مطلقاً بين المبدأ وأسلوب تنفيذه إذا ما قسناه بقيم هذه البيئة، وما كان عليه الإسلام في بداية الدعوة.

هذا الأسلوب لا يُستساغ اعتباره من الحقائق النهائية التي لا يجوز العدول عنها، فالخلط بين المبدأ وأسلوب تنفيذه يؤدي إلى نتائج بالغة الخطورة من حيث كونه يشكك في مساهمة الأمة في اختيار رئيس الدولة ـــ الخليفة ـــ وفي مدى هذه المساهمة ، ويؤدي إلى تصوير خاطئ للنظام الإسلامي.

ويبدو من النظرة السطحية والمقارنة بين أسلوب تعبير الأمة عن إرادتها في اختيار رئيس الدولة الإسلامية، والأسلوب الذي يتم به هذا الأمر في العصر الحاضر، أن النظم المعاصرة أكثر دقة وإحكاماً في تحديد الأساليب الديمقراطية؛ لأن الأساليب التي يطبق بها هذا المبدأ أكثر مرونة بحسب ما تقضي به الحاجة المعتمدة على مبدأ المصالح المرسلة.

لذلك فإن محاولة النيل من النظام الإسلامي نتيجة لبساطة التطبيق في عهد الإسلام الأول لا ينال من وضوح المبدأ، ذلك أن المبدأ ثابت ومقرر ويتمثل في حق الأمة في اختيار حكامها.

وهكذا فإن قلة عدد «أهل الحل والعقد» وهو ما يعبر عنه في الفقه الدستوري الحديث بـــ «هيئة الناخبين» لا يؤثر في طبيعة النظام الإسلامي أو يخل بمضمونه؛ لأنهم كانوا يمثلون في صدر الدولة الإسلامية معظم الصحابة الذين

تحملوا عبء الدعوة، وقدموا كافة التضحيات في سبيل أن يكفل النصر للدين الجديد، وكانوا لطبيعة الدور الذي قاموا به موضع ثقة الأمة ورضاها، وإليهم كانت ترجع في كل ما يعن لها من الأمور.

ومن ثم فإن قلة أهل الحل والعقد يمكن تفسيره وقبوله على ضوء تلك الظروف؛ لأنهم كانوا يمثلون الأمة ويعبرون عن إرادتها.

ومن ناحية أخرى فلا يستساغ أن تعتبر صور التطبيق العملي لمبدأ الانتخاب في الشريعة الإسلامية، الذي تم في العصر الأول من قبيل السوابق التي يتحتم قبولها في كل زمان ومكان؛ لأن مثل هذا القول يتعارض مع طبيعة الإسلام باعتباره دين الله الخالد ورسالته الأزلية، فتفاصيل الانتخاب ووسائله تخضع لمنطق التغير والتطور. فهي مسألة تقع في نطاق القواعد المرنة للشريعة الإسلامية التي تسمح للأمة بأن تتخير الوسيلة المناسبة لاختيار الخليفة.

فالوسيلة يمكن أن يعاد النظر في شكلها دائماً طبقاً لما تتطلبه ظروف الوقت في الدولة الإسلامية دون أن يكون ذلك ماساً بالمبادئ العامة والقواعد الشاملة من حيث كونها غير قابلة للتعديل. ولو أن الظروف هيأت لنظام الخلافة أن يستمر بوضعه الصحيح بعد الخلفاء الراشدين الأوائل، لكان من المحتم أن يدرك المجتمع الإسلامي وجود ثغرات في نظام الانتخاب. ولأدى ذلك إلى وجود الوسائل الكافية والمحكمة التي لا تترك هذه المسألة الجوهرية المتعلقة بانتخاب رئيس الدولة الإسلامية لمفاجآت الظروف ونزوات الحكام.

وبعد، فهذه إطلالة سريعة أردت من خلالها أن أوضح أن مبادئ الإدارة في الإسلام تستنبط أساساً من القواعد الكلية والأصول الشاملة في الشريعة الإسلامية على هدي ما جاء به القرآن الكريم والسنة المطهرة والتطبيق العملي في عهد الخلافة الراشدة، ومن شأن ذلك أن يعطي مرونة كاملة لهذه القواعد بحيث ترتبط دائماً بالبيئة والزمان والمكان.

المراجع

بحسب ترتيب ورودها

- القرآن الكريم.
- صحيح البخاري.
- د/ فؤاد محمد النادي ــ رئيس الدولة بين الشريعة الإسلامية والنظم الدستورية المعاصرة ــ رسالة دكتوراه.
- د/ ضياء الدين الريس ــ النظريات السياسية الإسلامية.
- د/ محمد عبد الله العربي ــ نظام الحكم في الإسلام.
- د/ محمد فتحي عثمان ــ مقدمة كتاب دولة الإسلام والعالم ولسيادته أيضاً دولة الفكرة.
- د/ عبد الرزاق السنهوري ــ الخلافة (بالفرنسية) ١٩٦٢.
- د/ أحمد كمال أبو المجد ــ نظرات حول الفقه الدستوري في الإسلام ــ بحث.
- الإمام أبو الأعلى المودودي ــ نظرية الإسلام وهديه.
- د/ محمد حسني جابر ــ العلاقات الدولية في الإسلام.
- د/ عبد الكريم زيدان ــ أحكام الذميين والمستأمنين في دار الإسلام.
- ابن سعد ــ الطبقات الكبرى.
- د/ طعيمة الجرف ــ مبدأ المشروعية وضوابط خضوع الدولة للقانون.
- د/ علي جريشة ــ المشروعية الإسلامية العليا وشريعة الله الحاكمة.
- د/ علي جريشة ــ أصول الشرعية الإسلامية.
- أحمد جلال محمود ــ حرية الرأي في المجال السياسي ــ رسالة دكتوراه.
- ابن خلدون ــ المقدمة.
- مصطفى صبري ــ موقف العقل والعلم والعالم من رب العالمين وعباده المرسلين.
- د/ علي محمد حسنين ــ الرقابة الإدارية في الإسلام.

البحث الثالث

بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام

دكتور/محمد رأفت عثمان (*)

---

* عميد كلية الشريعة والقانون بطنطا وأستاذ الفقه المقارن بجامعة الأزهر.

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد: فالإسلام شريعة جاءت لتنظيم حياة الأفراد والمجتمعات، سواء منها ما يتصل بعلاقتهم بعضهم ببعض، أو علاقتهم بالخالق تبارك وتعالى.

ونظراً إلى أن الإسلام دين لا يختص بزمان ولا مكان معين، بل المجتمعات البشرية كلها مكلفة بتطبيقه إلى أن تنتهي الدنيا، فإننا نجده في المسائل التي لا تختلف فيها وجود المصلحة من عصر إلى عصر، يبينها بيانياً مفصلاً، وأما المسائل التي تختلف فيها وجوه المصلحة من عصر إلى عصر فإنه يكتفي فيها ببيان القاعدة العامة، ويترك التفصيل لكل بيئة تفعل تجاهها ما يتلاءم مع مصلحتها.

والإدارة من هذه المسائل التي تختلف فيها وجوه المصلحة من عصر إلى عصر، ولذلك فمن حق المسلمين أن يتخذوا من القواعد التي تنظمها مادامت متفقة مع مصلحتهم العامة، ولا تتعارض مع أوامر الشرع.

وقد حاولت في هذه البحث أن أبين أن الإسلام لا يتعارض مع القواعد الشرعية.

وأرجو أن أكون موفقاً فيما حاولته، والله الهادي إلى سواء السبيل.

- **تمهيد إلى مجال الكلام عن الإدارة في الإسلام:**

تعرف الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين، وذلك عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وترشيد ورقابة للأداء والجهد المبذول.

وتنقسم الأعمال إلى قسمين:

القسم الأول: الأعمال الخاصة.

القسم الثاني: الأعمال العامة.

فأما الأعمال الخاصة: فهي الأعمال التي تكون متعلقة بتنفيذ مشروعات يملكها فرد أو مجموعة من الأفراد، كالشركات الخاصة مثلاً.

والعلم الذي تبحث فيه هذه الأعمال الخاصة، أو المشروعات الخاصة، يسمي علم: إدارة الأعمال.

فهي إدارة ولكنها من نوع خاص.

وأما الأعمال العامة: فهي التي تكون متعلقة بتنفيذ السياسة العامة للدولة أو الأشخاص المعنوية العامة الأخرى.

وهى بهذا المعنى تكون شاملة للأعمال الحكومية مهما اختلفت أنواعها، سواء منها ما كان متصلاً بالناحية التعليمية، أو الدفاعية، أو الصحية أو الاقتصادية، أو غير ذلك.

فهذه كلها إدارة ولكنها إدارة عامة؛ لأنها متعلقة بالأعمال العامة.

ويرى البعض أن هناك فروقاً جوهرية بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، والبعض الآخر يرى أنها ليست إلا فروقاً في المجال، لكن المبادئ الأساسية واحدة.

ومن ناحية أخرى نرى الباحثين يبينون أن هناك فرقاً بين الإدارة العامة كما بيناها، والسياسة

فالسياسة معناها فلسفة الحكم، وخطوطه العريضة، وأهدافه العليا، وأما الإدارة العامة فمعناها التطبيق العملي، والتفصيلي، واليومي لهذا كله.

ومن الأمور الواضحة أن بين السياسة، والإدارة العامة اختلافاً، ولكن من الأمور الواضحة أيضاً أنهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً؛ وذلك لأن «الإدارة العامة» تتأثر تأثيراً ظاهراً بالسياسة التي تسير عليها أية دولة من الدول، وبفلسفة نظامها، في زمن معين، وهذا مشاهد من واقع الدول قديمها وحديثها.

وهناك من الباحثين من يرى أن الإدارة هي السياسة، أو هما توأمان لا يمكن فصلهما.

هذا ويحسن أن نوضح الفرق بين أمرين هما: الإدارة العامة، والقانون الإداري وقد بينا آنفاً معنى الإدارة العامة، وأما القانون الإداري فهو -بمعناه الواسع- القانون الذي يحكم الإدارة العامة، سواء أكان ذلك في ناحية تنظيمها وإقامة أجهزتها وهياكلها، أم في نشاطها وحكم تصرفات رجالها.

فالإدارة العامة هي تنظيم ونشاط، وأما القانون الإداري فهو الذي ينظم ذلك، وهو الذي يحكمه، ويحدد الجزاء على مخالفته[1].

وبعد هذا التمهيد نحب أن نوضح أمرين يستدعي توضيحهما مجال الكلام عن الإدارة في الإسلام.

الأمر الأول: أن الإسلام فيما يتصل بأمور الحكم والإدارة لم يأت إلا بكليات وقواعد عامة، لا تختلف فيها وجوه المصلحة العامة من عصر إلى عصر، وترك التفصيلات للناس لتفعل في ذلك ما يتلاءم مع مصلحتهم، بشرط أن تكون

(١) نظام الإدارة في الإسلام «للدكتور القطب محمد القطب طبلية» ص٣.

هذه التفصيلات لا تتعارض مع الأمور الكلية والقواعد العامة التي بينها الإسلام.

فمن الثابت أن المصلحة المطلقة التي لا يوجد في الشرع ما يدل على اعتبارها ولا على إلغائها، هي مصلحة لأن يبنى عليها استنباط الأحكام، وقد أكد ذلك جمهور علماء المسلمين، وأفتوا في مسائل كثيرة فتاوى مبنية على هذا الأصل الذي اعتبروه أصلاً من أصول التشريع في الإسلام.

وقد بين العلماء القائلون بأن المصالح المطلقة – أو المصالح المرسلة- مصدر أو أصل من أصول التشريع، وهم جمهور علماء المسلمين كما بينا، أنه يشترط لذلك شروط أربعة هي:

الشرط الأول: أنه لكي تكون المصالح المرسلة صالحة لأن يبنى عليها استنباط الأحكام، فإنه يجب أن يكون ذلك في المسائل التي تدخل في مجال المعاملات، كالبيع، والإجارة، والرهن، والشركات، وغير ذلك، ولا يكون في العبادات؛ وذلك لأن العبادات تعبدنا الله سبحانه وتعالى بها بالصور التي جاءت في القرآن الكريم والسنة النبوية، ولا تتغير العبادات- كالصلاة، والصيام، والزكاة، والحج وغيرها- بتغير الأزمان واختلاف البيئات.

الشرط الثاني: ألا تكون هذه المصلحة متعارضة مع أحد المقاصد التي تقصدها الشريعة، أو مع أحد الأدلة الشرعية المعروفة.

ولهذا فإنه لا يصبح اعتبار مساواة البنت مع الابن في الميراث مصلحة؛ لأن هذه المصلحة ملغاة؛ لأنها تتعارض مع النص القرآني.

ولهذا أيضاً كانت الفتوى التي أفتى بها أحد فقهاء الأندلس، وهي يحيى بن يحيى الليثي المالكي، تلميذ الإمام مالك خاطئة، وذلك عندما أفطر أحد ملوك الأندلس عمداً في شهر رمضان. ومن المعلوم في مذهب الإمام مالك رضي الله عنه أن كل من أفطر متعمداً في رمضان يجب عليه قضاء اليوم الذي أفطر فيه

والكفارة، سواء أكان الإفطار قد حدث بالأكل، أو بالشرب، أو الاتصال الجنسي، واستند هذه الرأي إلى ما رواه أبو هريرة رضي الله عنه قال: ﴿**جاء رجل إلى النبي (ﷺ) فقال: هلكت يا رسول الله، قال: وما أهلكك؟ قال: وقعت على امرأتي في رمضان ، فقال: هل تجد ما تعتق رقبة؟ قال: لا، قال: فهل تستطيع أن تصوم شهرين متتابعين؟ قال: لا، قال: فهل تجد ما تطعم ستين مسكيناً؟ قال: لا، ثم جلس، فأُتي النبي (ﷺ) بعرق (أي قفة من خوص يوضع فيها التمر ونحوه) فيه تمر، فقال: تصدق بهذا، فقال: أو على أفقر منا والله ما بين لابتيها** [*] **أهل بيت أحوج إليه منا، فضحك النبي (ﷺ) حتى بدت أنيابه، ثم قال: اذهب فأطعمه أهلك**﴾ [1].

ومع أن الحديث قد ورد مبيناً الحكم في حالة الاتصال الجنسي فإن المالكية رأوا أن الحديث يفيد حكماً عاماً في كل إفطار متعمد، سواء أكان بالاتصال الجنسي أو غيره [2].

فالواجب على من أفطر عمداً بأي مفطر - أن يقضي ذلك اليوم وأن يكفر عن إفطاره كما هو مذهب المالكية.

والكفارة في ذلك أن يطعم ستين مسكيناً، وله أن يكفر بعتق عبد أو جارية، أو يصوم شهرين متتابعين[3]. واستند رأي المالكية في هذه إلى حديث أبي هريرة السابق بالراوية التي رواها الإمام مالك في الموطأ، وفيها: ﴿**فأمره رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يكفر بعتق رقبة، أو صيام شهرين متتابعين، أو إطعام ستين مسكيناً** ﴾، وقال المالكية: إن كلمة «أو» تفيد التخيير.

(*) اللابة هي الحرة ، أي الأرض ذات الحجارة السود ، والمدينة بين حرتين.

(١) رواه البخاري في كتاب الصوم ، ومسلم في كتاب الصوم.

(٢) مسالك الدلالة على مسائل من الرسالة ، لأحمد بن محمد بن الصديق ص١١٤.

(٣) المصدر السابق ص١١٤.

ولكن يحيى بن يحيى الليثي الفقيه المالكي أفتى الملك بأنه لا كفارة لإفطاره، إلا أن يصوم شهرين متتابعين.

ومن الواضح أن النص لم يحصر الكفارة في صيام شهرين متتابعين، ولكن الفقيه يحيى بنى فتواه على أن المصلحة تقتضي هذا؛ لأن المقصود من الكفارة أن تكون زاجرة للمذنب ورادعة له عن هذه المعصية حتى لا يعود إلى مثلها، ولن يرتدع الملك بإعتاق العبد أو الجارية، أو بإطعام ستين مسكيناً؛ لأن ذلك أمر هين يسير بالنسبة إليه، فكثرة أموال الملك لا تجعله يحس بالعقوبة في ذلك.

ولكن هذه الفتوى خاطئة؛ لأنها بُنيت على مصلحة تتعارض مع أحد النصوص الشرعية، فليست مصلحة مرسلة، بل مصلحة ملغاة [1].

الشرط الثالث: أن تكون المصلحة حقيقية، فلا عبرة بالمصالح الوهمية، والمراد بهذا أن نكون متحققين من أن تشريع الحكم في واقعة معينة يكون جالباً للنفع ورافعاً للضرر، وأما مجرد أن نتوهم أن التشريع يجلب نفعاً من غير أن نعمل موازنة بين ما يجلبه من نفع وما يجلبه من ضرر فهذه يكون مبنياً على مصلحة وهمية.

مثال ذلك، المصلحة التي يتوهمها بعض الناس في أن نسلب حق الزوج في تطليق زوجته، وأن يجعل هذا الحق للقاضي فقط في جميع الحالات.

الشرط الرابع: أن تكون المصلحة عامة، وليست مصلحة شخصية، والمراد بهذا أن نتحقق من أن تشريع الحكم في واقعة معينة يكون مؤدياً إلى تحقيق النفع لأكبر عدد من الناس، فلا يشرع الحكم؛ لأنه يؤدي إلى تحقيق مصلحة

---

(١) علم أصول الفقه ، لعبد الوهاب خلاف ص٨٦ ، ٨٧.

خاصة بحاكم، أو شخص معين، بصرف النظر عن جمهور الناس ومصالحهم[1].

الصحابة عملوا بالمصلحة: وقد أخذ الصحابة- رضي الله عنهم-بالمصلحة في كثير من أحكامهم وآرائهم الفقهية.

فليس هناك نص في القرآن الكريم ولا في السنة النبوية يوجب أو يمنع أن يجمع كتاب الله من صدور الحافظين له، والصحف، والرقاع التي كان محفوظاً فيها، ومع هذا فإن الصحابة رضي الله عنهم قاموا بجمع القرآن الكريم أيام الخليفة الأول أبي بكر رضي الله عنه، فكتبوه وجمعوه، رعاية للمصلحة العامة.

فقد كان القرآن الكريم متفرقاً في حياة الرسول (ﷺ)، فلم يكن مجموعاً في مجلد، فكان بعضه مكتوباً في جريد النخل، والبعض على الحجارة الرقيقة، والبعض على العظام، والبعض على الجلود، والبعض على الخرق، و لم يجمع القرآن كله في حياة الرسول (ﷺ) في مجلد- كما بيَّن العلماء- لأن اختلاف الناس فيه كان مأموناً، فالرسول (ﷺ) موجود بينهم، وهو المرجع الذي يرجع إليه في ذلك، فاحتمال الاختلاف في القرآن في حياة الرسول (ﷺ) غير موجودة، وأيضاً فلأنه يوجد احتمال أن ينسخ الله بعض الآيات.

وكان الصحابة يحفظون من القرآن الكريم ما استطاعوا حفظه، وبجانب من كان يحفظ بعض القرآن من الصحابة كان يوجد من حفظه كله في حياة الرسول (ﷺ)، وهم مجموعة من أصحاب الرسول (ﷺ)، منهم أبي بن كعب، ومعاذ بن جبل، وزيد بن ثابت، وأبو الدرداء، وعبد الله بن مسعود.

فالقرآن كما بينا لم يكن مجموعاً في مصحف واحد، أو مكان واحد، واستمر الحال على هذا إلى أن لحق الرسول (ﷺ) بالرفيق الأعلى، وتولى

(١) المصدر السابق ص٨٦

الخليفة أبو بكر رضي الله عنه الخلافة ورياسة الدولة بعد رسول الله (ﷺ) وقد ذكر البخاري في باب جمع القرآن (المجلد ٩ ص ١٠ - ١١) ، هذه الحادثة: «حدثنا موسى بن إسماعيل عن إبراهيم بن سعد حدثنا ابن شهاب عن عبيد بن السباق» أن زيد بن ثابت رضي الله عنه قال: أرسل إلي أبو بكر الصديق مقتل أهل اليمامة، فإذا عمر بن الخطاب عنده، قال أبو بكر رضي الله عنه: إن عمر أتاني فقال: إن القتل قد استحر يوم القيامة بقراء القرآن، وإني أخشى إن استحر القتل بالقراء بالمواطن فيذهب كثير من القرآن، وإني أرى أن تأمر بجمع القرآن. قلت لعمر: كيف نفعل شيئاً لم يفعله رسول الله (ﷺ)؟ قال عمر: هذا والله خير. فلم يزل عمر يراجعني حتى شرح الله صدري لذلك، ورأيت في ذلك الذي رأى عمر. قال زيد قال أبو بكر: إنك رجل شاب عاقل لا نتهمك، وقد كنت تكتب الوحي لرسول الله (ﷺ)، فتتبع القرآن فاجمعه. فوالله لو كلفوني نقل جبل من الجبال ما كان أثقل علي مما أمرني به من جمع القرآن. قلت: كيف تفعلون شيئاً لم يفعله رسول الله (ﷺ)؟ قال: هو والله خير. فلم يزل أبو بكر يراجعني حتى شرح الله صدري للذي شرح له صدرا أبي بكر وعمر رضي الله عنهما. فتتبعت القرآن أجمعه من العسب واللخاف وصدور الرجال، حتى وجدت آخر سورة التوبة مع أبي خزيمة الأنصاري لم أجدها مع أحد غيره ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ ﴾ حتى خاتمة براءة، فكانت الصحف عند أبي بكر حتى توفاه الله، ثم عند عمر حياته، ثم عند حفصة بنت عمر رضي الله عنه(*).

فأبو بكر قام بناء على طلب عمر بجمع القرآن خشية أن يضيع شيء منه بموت حفظته؛ لأنه لم يكن مجموعاً في موضع واحد.

(*) فتح الباري شرح صحيح الإمام البخاري ، تصحيح وتحقيق الشيخ عبد العزيز بن عبد الله بن باز المجلد ٩ ، الرياض : رئاسة إدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد ، د.ت.ص١٠-١١.

فلما جمعت الآيات في عهد أبي بكر رضي الله عنه بعد مراجعتها على ما يحفظه الحفاظ، لم يشتغل الجامعون بنسخ ما جمعوه وإرسال نسخة من كل ما جمع إلى الأمصار الإسلامية؛ لأن مهمتهم كانت القيام بالتحري عن الآيات الموجودة لجمعها، لا لمخافة أن يختلف الناس في القراءة، كما حدث في زمن رياسة عثمان بن عفان رضي الله عنه.

فلما تولى عثمان رضي الله عنه رياسة الدولة بعد موت عمر رضي الله عنه، و لم يكن القرآن قد كتب منه مصاحف يتداولها الناس ويقرءون فيها – كم بينا – أشار عليه بعض الصحابة أن يكتب الناس مصاحف، ويرسلها إلى البلاد التي انتشر فيها الإسلام، حتى يجتمع المسلمون على مصحف واحد، وحتى لا يقع في القرآن زيادة أو نقص، ولا يتبدل آياته، ولا يغير ترتيبه، فأرسل عثمان إلى حفصة أن أرسلي إلينا المصحف ننسخها في المصاحف، ثم نردها إليك فأرسلت حفصة بها إليه، فأمر زيد بن ثابت- وكان أحد الذين قاموا بجمع القرآن في عهد أبي بكر وعبد الله بن الزبير، وسعيد بن العاص، وعبد الرحمن بن الحارث بن هشام، فنسخوها في المصاحف، ثم رد عثمان المصحف إلى حفصة، وأرسل إلى كل مصر مصحفاً، وأرسل إلى مكة والكوفة، والبصرة، ودمشق، وأبقى بالمدينة مصحفاً، ثم أمر بما سوى ذلك من الصحف والمصاحف أن يحرق ، وصار الناس يقرءون على مصاحف عثمان، ويكتبون منها مصاحفهم حسماً للاختلاف المحتمل في قراءة كتاب الإسلام وتتابعوا على ذلك، وقد اشتهر المصحف الذي كتب بأمر عثمان بالمصحف الإمام أو مصحف عثمان، وهو المعروف الآن عندما نقول المصحف العثماني.

مما سبق يتبين أن الصحافة قد جمعوا القرآن وكتبوه في مصحف واحد بناء على المصلحة.

وأيضاً فقد رأينا عمر بن الخطاب يبقي على أرض العراق وغيرها من البلاد التي تم فتحها في أيدي أهلها، ووضع الخراج عليهم، وبدلاً من أن يوزع أربعة أخماس هذه الأراضي على الجيش الفاتح وأفراد أصحاب الحق في ذلك، وكان هذا من عمر رعاية بالمصلحة العامة للمسلمين.

وقد قضى الخليفة الرابع علي بن أبي طالب رضي الله عنه، بأن يضمن الصناع قيمة ما يضيع عندهم من حاجات الناس وأمتعتهم، مع أنها أمانات عندهم، والقاعدة المعروفة هي أن الأمين لا يضمن، ولكن علياً خاف أن يخون الصناع وأن يقصروا في حفظ الشيء عندهم، فقال: لا يصلح الناس إلا ذاك [1].

ويتبين من هذا أن الصحابة راعوا المصلحة في الأحكام، وعلى هذا فإنه إذا وجد أي شكل من الأشكال يحقق الصالح العام في الإدارة فإن الإسلام لا يمنعه، سواء أكان مبتكروه مسلمين، أم غير مسلمين، ما دام قد تحقق فيه الشروط التي يجب أن تتوافر في الأخذ بالمصلحة المرسلة، بل لا نغالي إذا قلنا: إن الإسلام قد يوجبه إذا ترتب على عدم الأخذ به إلحاق ضرر بالمجتمع الإسلامي.

هذا ما يتصل بالأمر الأول من الأمرين اللذين قلنا: إن مجال الكلام عن الإدارة في الإسلام يستدعي توضيحهما.

وأما الأمر الثاني: فهو أن عمر رضي الله عنه هو أول من وضع الديوان في الإسلام.

والديوان في الأصل كلمة غير عربية، فهي فارسية الأصل، ومعناها السجل أو الدفتر.

---

(١) ابن تيمية ، للدكتور محمد يوسف موسى ص٢١١.

وقد أطلق هذا الاسم على مكان حفظ السجل أو الدفتر، وقيل: إن سبب هذه التسمية أن كسرى ملك الفرس رأى الكُتاب منهمكين في عملهم يحسبون مع أنفسهم، فقال عنهم: ديوانه، أي مجانين باللغة الفارسية، ثم أطلق هذا اللفظ على مكان جلوسهم بعد تعديل اللفظ بحذف الهاء تخفيفاً.

وقيل: إن الديوان بالفارسية اسم للشياطين، فسمي الكتاب باسمهم لحذقهم بالأمور، وجمعهم لما شذ وتفرق، ثم سمي مكان جلوسهم باسمهم، فقيل ديوان(1).

وعندما بدأ وضع الديوان في الدولة الإسلامية كان ملاحظاً فيه المعنى اللغوي له، وهو السجل أو الدفتر، لضبط وترتيب المسلمين، حتى يتم توزيع العطاء عليهم، ثم تطور المعنى بعد ذلك، حتى أصبحت كلمة «الديوان» تعبيراً عن النظام أو الأجهزة الإدارية التي أُنشئت في الدولة الإسلامية، لحفظ كل الأمور التي تتعلق بحقوق الحكومة، من الأعمال والأموال، ومن يقوم بها من موظفين أو عمال.

وهكذا تصبح كلمة «الديوان» بهذا المعنى مقابلة في الإصلاح الحديث لكلمة الوزارة، أو المصلحة، أو ما يجري مجراهما من أجهزة الدولة الإدارية.

و لم يكن هناك ديوان مكتوب، أي سجل زمن رسول الله (ﷺ)، وفي زمن الخليفة الأول أبي بكر رضي الله عنه، فقد جرت عادة الرسول (ﷺ) على أن يوزع المال الذي يحصل للدولة في يومه، فإذا بقي منه شيء فإنه كان يحفظه في بيته، أو بيوت أصحابه حتى يتم توزيعه.

وعلى الرغم من أن الدولة قد اتسعت في عهد أبي بكر رضي الله عنه، وزاد عدد المسلمين إلا أنه كان يتبع في ذلك الطريقة التي كان الرسول (ﷺ) يسير عليها.

---

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٢٦.

وقد عمل أبو بكر على اتخاذ مكان يحفظ فيه المال الذي يضطر إلى استبقائه، ولكنه لم يكن يبقي شيئاً إلا إلى الوقت اللازم لتوزيعه.

فلما كان زمن عمر رضي الله عنه كثر المال، واتسعت الدولة الإسلامية، وكثر الناس فجعل ديوان العطاء للجنود المقاتلين وغيرهم.

فإن أول ديوان وضع للمسلمين هو ديوان العطاء.

وقد اختلفت الروايات في السبب الذي من أجله وضع عمر الديوان، فبعض الروايات تقول: إن السبب في هذا أن أبا هريرة رضي الله عنه، قدم على عمر من البحرين ومعه مال، فقال له عمر: ما قدر ما جئت به؟ فقال: خمسمائة ألف درهم، فاستكثره عمر، فقال له: أتدرى ما تقول؟ قال: نعم، مائة ألف خمس مرات، فقال عمر: أطيب هو؟ فقال: لا أدري، فصعد عمر المنبر فحمد الله تعالى، وأثنى عليه ثم قال: أيها الناس، قد جاءنا مال كثير، فإن شئتم كِلْنَا لكم كيلاً، وإن شئتم عددنا لكم عداً، فقام إليه رجل، فقال: يا أمير المؤمنين قد رأيت الأعاجم يدونون ديواناً لهم، فدون أنت لنا ديواناً [1].

بعض الروايات تقول: إن السبب هو أن عمر بعث بعثاً وكان عنده الهرمزان، فقال لعمر:

هذا بعث قد أعطيت أهله الأموال، فإن تخلف منهم رجل، فمن أين يعلم صاحبك به، فأثبت لهم ديواناً، فسأله عمر عن الديوان، ففسره لهم.

وتحكي المصادر أن عثمان بن عفان رضي الله عنه قال: أرى مالاً كثيراً يسع الناس، فإن لم يحصلوا حتى يعرف من أخذ ممن لم يأخذ خشيت أن ينتشر الأمر، فقال خالد بن الوليد [2]: وقد كنت بالشام فرأيت ملوكها قد دونوا ديواناً، وجندوا جنوداً، فدون ديواناً وجند جنوداً، فأخذ بقوله، ودعا عقيل بن

(١) لم يوثق الكاتب هذا النص ــ المحرران.
(٢) جاء في الأحكام السلطانية أن القائل هو خالد بن الوليد ، وجاء في فتوح البلدان أنه الوليد بن هشام بن المغيرة، الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٢٦.

أبي طالب، ومخرمة بن نوفل، وجبير بن مطعم، وكانوا من شبان قريش، وقال: اكتبوا الناس على منازلهم[1].

أمور التزم بها عمر:

وكان عمر رضي الله عنه يلتزم في تدوين الديوان بالأمور الآتية:

الأمر الأول: ترتيب الناس في الديوان، رتبهم على أساس القربى من رسول الله (ﷺ)، وقد روي أنه لما استقر الرأي على وجوب إنشاء الديوان، وطلب عمر من عقيل بن أبي طالب وزميليه أن يثبتوا الناس، بدءوا ببني هاشم فكتبوهم، ثم أتبعوهم أبا بكر وأقاربه ، ثم عمر وأقاربه ، وكتبوا القبائل ووضعوها على الخلافة ، ثم رفعوا ما كتبوه إلى عمر، فلما نظر فيه، لم يعجبه ما فعلوه، وقال: ما وددت أنه كان هكذا، ولكن ابدءوا بقرابة رسول الله (ﷺ)، الأقرب فالأقرب، حتى تضعوا عمر حيث وضعه الله، فشكره العباس بن عبد المطلب عم رسول الله (ﷺ) على ذلك، وقال وصلتك رحم[2].

وقد روي أن أقارب عمر كانوا يتطلعون إلى أن يكون عمر وأقاربه في الرتبة التي وضعهم عليها الشبان الذين كلفوا بكتابة الناس، ولكن عمر ردهم عن هذا، روى زيد بن أسلم عن أبيه، أن بني عدي- وهم قوم عمر- جاءوا إلى عمر، فقالوا: إنك خليفة رسول الله، وخليفة أبي بكر، وأبو بكر خليفة رسول الله، فلو جعلت نفسك حيث جعلك الله سبحانه، وجعلك هؤلاء القوم الذين كتبوا، فقال عمر: بخ، بخ [3] يا بني عدي، أردتم الأكل على ظهري، وأن أهب حسناتي لكم، لا، ولكنكم حتى تأتيكم الدعوة وأن ينطبق عليكم الدفتر (يعني ولو تكتبون آخر الناس) إن لي صاحبين (يقصد رسول الله (ﷺ) وأبا بكر) سلكا طريقاً، فإن خالفتهما-خولف بي، ولكن والله ما أدركنا الفضل في الدنيا، ولا

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٢٦.
(٢) لم يوثق من الكاتب ـــ المحرران.
(٣) بخ ، كلمة تقال عند الرضا بالشيء. وقد تنطق مبنية على الكسر والتنوين ، ويظهر أن عمر قالها لقومه تهكما.

نرجو الثواب عند الله تعالى على علمنا إلا بمحمد (ﷺ)، فهو شرفنا، وقومه أشراف العرب، ثم الأقرب فالأقرب، والله لئن جاءت الأعاجم (أي غير العرب) بعمل، وجئنا بغير عمل، لهم أولى بمحمد (ﷺ) منا يوم القيامة، فإن من قصر به لم يسرع به نسبه [1].

الأمر الثاني: التفضيل بين الناس في العطاء على قدر السبق في الإسلام، والقربى من رسول الله (ﷺ)، وقد خالف عمر بهذا ما كان أبو بكر رضي الله عنه، فقد كان أبو بكر يرى التسوية بين الناس في العطاء، ولا يرى التفضيل بالسابقة في الإسلام، وكذلك كان رأي علي بن أبي طالب في المدة التي تولى فيها رياسة الدولة بعد عثمان بن عفان، وبهذا الرأي أخذ الشافعي ومالك بن أنس، وكان رأي عمر رضي الله عنه عندما تولى رياسة الدولة بعد عمر، وبهذا الرأي أخذ أبو حنيفة وفقهاء العراق.

وقد جرى حوار بين أبي بكر وعمر حينما سوَّى أبو بكر بين الناس، ولم يفاضل بينهم، فقال عمر: أتسوي بين من هاجر الهجرتين[2]. وصلى إلى القبلتين [3]. وبين من أسلم عام الفتح خوف السيف؟ فقال له أبو بكر: إنما عملوا لله، وإنما أجورهم على الله، وإنما الدنيا دار بلاغ للراكب، فقال له عمر: لا أجعل من قاتل رسول الله (ﷺ) كمن قاتل معه.

فلما قام عمر أثناء رياسته بإنشاء الديوان سار على قاعدة التفضيل، وقد التزم عمر رضي الله عنه بالقاعدة التي رآها، ففرض لكل من اشترك في معركة بدر من المهاجرين الأولين خمسة آلاف درهم في كل سنة، وكان من هؤلاء علي بن أبي طالب، وعثمان بن عفان، وطلحة بن عبيد الله، والزبير بن

---

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٢٧.

(٢) بعض المسلمين هاجر هجرتين ، أولهما إلى الحبشة ، والثانية إلى المدينة.

(٣) كانت القبلة التي يتوجه المسلمون إليها في الصلاة في أول الإسلام هي بيت المقدس ، ثم تغيرت.

العوام، وعبد الرحمن بن عوف رضي الله عنهم، وفرض لنفسه معهم خمسة آلاف درهم، وألحق به العباس بن عبد المطلب، والحسن والحسين ابني علي بن أبي طالب رضوان الله عليهم، نظراً لمكانتهم من رسول الله (ﷺ)[1]، فالعباس عم رسول الله، والحسن والحسين ابنا بنت رسول الله (ﷺ) وهي فاطمة رضي الله عنها. وتوجد رواية أخرى تقول: إنه فضَّل العباس بن عبد المطلب وفرض له سبعة آلاف درهم.

وفرض عمر لكل من اشترك في معركة بدر من الأنصار، أي أهل المدينة، أربعة آلاف درهم، و لم يُفضل على أهل بدر أحد إلا زوجات رسول الله (ﷺ)، فإنه فرض لكل واحدة منهن عشرة آلاف درهم، إلا عائشة رضي الله عنها، فقد فرض لها اثني عشر ألف درهم، وتوجد رواية أخرى تقول: إن ما فرضه لكل واحدة من زوجات الرسول كان ستة آلاف درهم، وفرض لكل من هاجر قبل الفتح ثلاثة آلاف درهم، ولمن أسلم بعد فتح مكة ألف درهم لكل رجل.

وكانت حجته قوية في تفضيل بعض من فضلهم على من عداهم، فقد فرض لعمر بن أبي سلمة المخزومي أربعة آلاف درهم؛ لأن أمه هي أم سلمة زوجة رسول الله (ﷺ)، قال له محمد بن عبد الله بن جحش: لِم تفضل علينا عمر، وقد هاجر آباؤنا وشهدوا بدراً؟ فلم يغضب عمر وهو رئيس الدولة من الاستنكار، بل أجاب بقوله: أفضله لمكانه من رسول الله (ﷺ)، فليأت الذي يستعتب بأم مثل أم سلمة أعتبه.

وفرض لأسامة بن زيد بن حارثة أربعة آلاف درهم، فقال له ابنه عبد الله بن عمر: فرضت لي ثلاثة آلاف درهم، وفرضت لأسامة أربعة آلاف درهم، وقد شهدت ما لم يشهد أسامة فكان رد أبيه عليه: زدته لأنه كان أحب إلى رسول الله (ﷺ) منك، وكان أبوه أحب إلى رسول الله من أبيك.

---

(١) لم يوثقه الكاتب.

ثم فرض للناس على مقدار منازلهم، وقراءتهم للقرآن، وجهادهم، وفرض لأهل اليمن، وقيس بالشام والعراق لكل رجل منهم من ألفين إلى ألف، إلى خمسمائة، إلى ثلاثمائة، و لم ينقص أحداً منهم، وقال: لئن كثر المال لأفرضن لكل رجل أربعة آلاف درهم، ألفاً لفرسه، وألفاً لسلاحه وألفاً لسفره، وألفاً يخلفها في أهله[1].

وكان في أول الأمر لا يفرض للطفل المولود شيئاً حتى يفطم، إلى أن سمع امرأة ذات ليلة وهي تكره ولدها على الفطام وهو يبكي، فسألها عنه، فقالت وهي لا تعرفه: إن عمر لا يفرض للمولود حتى يفطم، فأنا أكرهه على الفطام حتى يفرض له، فتألم عمر من هذا، وقال: يا ويل عمر، كم احتقب من وزر[2] وهو لا يعلم. ثم أمر مناديه فنادى في الناس: ألا لا تعجلوا أولادكم بالفطام، فإنا نفرض لكل مولود في الإسلام[3].

الأمر الثالث: التزم عمر بأن يكون لكل مسلم حق في مال المسلمين، منذ ولادته إلى أن يموت، ونقل عنه قوله: والله لئن بقيت ليأتين الراعي بجبل صنعاء حظه في هذا المال وهو مكانه، وقد بدأ فعلاً في الفرض للأطفال منذ ولادتهم كما سبق بيانه[4].

وقد أنشأ عمر ديوان العطاء لكي يتم تنظيم عطاء المسلمين من أموالهم، وكان الديوان شاملاً لكل المسلمين بما فيهم الجنود المقاتلون، إلا أن عمر راعى في تقرير العطاء للجنود أن يكون هذا العطاء كافياً لمئونتهم ومئونة أهليهم، وثمن وتكاليف خيلهم وأسلحتهم.

---

(١) لم يوثق الكاتب هذا ــ المحرران.

(٢) احتقب من وزر ، أي اكتسب من إثم. المصباح المنير.

(٣) لم يوثق الكاتب هذا النص ــ المحرران.

(٤) الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٢٨ ، ٢٢٩ ، ومذكرات في نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية للمستشار عمر شريف ص٢١٨.

وعلى ذلك فيمكن أن نقول: إن العطاء – في بعض صوره – له مقابل وهو الجهاد في سبيل الله، وفي الصور الأخرى يكون من الدولة من قبيل الرعاية والتضامن، والتكافل الاجتماعي، كالعطاء الذي جعل للأطفال والعجائز(1).

الرسول هو الذي وضع اللبنة الأولى للتنظيم الإداري: هكذا والمتتبع لحال المسلمين في أول الدعوة، حتى استتباب الأمر لها، يجد أن الرسول (ﷺ) كان هو الذي وضع اللبنة الأولى للتنظيم الإداري في الدولة، بعد الهجرة من مكة إلى المدينة، فقد كانت الفترة التي مكثها رسول الله (ﷺ) بمكة فترة لتأسيس العقيدة الإسلامية، ولذلك كان القرآن الكريم يترل من الله تعالى على رسوله في مكة معنيا بإبعاد الوثنيين عن الشرك، ودعوتهم إلى توحيد الله تعالى، والاعتقاد بأن الرسل صادقون فيما يبلغون.

ولما هاجر النبي (ﷺ) إلى المدينة، بعد اثنتي عشرة سنة وبضعة شهور، بدأ تأسيس الدولة، ووجدت الأحكام التي تنظم فوضى المجتمع فشرعت الأحكام التي تنظم علاقات أفراد المسلمين بعضهم مع بعض، وعلاقتهم بغيرهم في حالة السلم وحالة الحرب، وبجانب الأحكام التي تبين العبادات، وجدت أحكام المعاملات من بيع وإجارة، ورهن وغيرها، وأحكام الحرب، والغنائم، والعقوبات، والمواريث، والوصايا، والزواج، والطلاق، وكل ما يتصل بشئون الأسرة، والأيمان، والقضاء، وكل الأمور التي تدخل تحت ما نسميه الآن بعلم الفقه.

فالدولة الإسلامية تكونت بعد هجرة النبي (ﷺ) إلى المدينة، والرسول (ﷺ) بجانب كونه رسولاً يبلغ عن ربه كان رئيساً للدولة، فقد كان للرسول سلطة التنفيذ، كما كان له أيضاً سلطة القضاء، فتولى القضاء بنفسه، وولى غيره

---

(١) مذكرات في نظام الحكم والإدارة ، المصدر السابق ص٢٢٣.

أيضاً، والأحاديث المتعددة تذكر أكثر من واقعة رفعت إلى رسول الله (ﷺ) ليقضي فيها بنفسه، كما تذكر أيضاً توليته لبعض منصب القضاء، بجانب تفويضه إليهم الولاية العامة لأمر الناس، في النواحي التي وجههم إليها وقيامهم بتوضيح أمور الدين لهم.

ومما يدل على أن رسول الله (ﷺ) كان يقضي في القضايا بنفسه ما رواه الإمام أحمد في مسنده، عن أم سلمة هند زوج النبي (ﷺ)، أنها قالت: جاء رجلان يختصمان في مواريث بينهما قدر درست، ليس بينهما بينة، فقال رسول الله (ﷺ):﴿**إنكم تختصمون إلى رسول الله، وإنما أنا بشر، ولعل بعضكم ألحن بحجته من بعض ، وإنما أقضي بينكم على نحو ما أسمع ، فمن قضيت له من حق أخيه شيئاً فلا يأخذه، فإنما أقطع له قطعة من النار يأتي بها إسطاما(*) في عنقه يوم القيامة. فبكى الرجلان، وقال كل واحد منهما: حقي حقي لأخي، فقال رسول الله (ﷺ): أما إذن فقوما واذهبا فلتقتسما، ثم توخيا الحق، ثم استهما، ثم ليحلل كل واحد منكما صاحبه**﴾. (1)

فالرسول (ﷺ) كان أول قاضٍ في الإسلام؛ لأنه كما كان مأموراً بالدعوة والتبليغ عن الله، عز وجل، كان مأموراً بالحكم والفصل في الخصومات التي تحدث بين الناس، وقد ورد في القرآن الكريم ما يشير إلى هذا، من ذلك قول الله تعالى: ﴿ فَٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ ﴾ (2). وقول الله تعالى: ﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُواْ فِيٓ أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُواْ تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾ ﴾ (3).

والحديث السابق الذي رواه البخاري ومسلم يشير إلى كيفية قضائه (ﷺ).

(*) إسطاماً ، أي الحديدة التي تحرك بها النار وتسعر ، أي أقطع له ما يسعر به النار على نفسه ويشعلها ، أو أقطع له ناراً مسعرة ، لسان العرب.

(١) رواه البخاري في كتاب المظالم ، ومسلم في كتاب الأقضية.

(٢) القرآن الكريم ـــ سورة المائدة ـــ الآية ٤٨.

(٣) القرآن الكريم ـــ سورة النساء ـــ الآية ٦٥.

والملاحظ أن القضايا التي كانت تُرفع إلى النبي (ﷺ) بالمعنى المتعارف في الخصومات كانت قليلة، وإنما كان الرسول يُسأل عن الحكم فيجيب.

ولما فتح الله على المسلمين بعض الأمصار، بعث الرسول (ﷺ) إليها الولاة، وكان الوالي بجانب قيامه بدور الحاكم يقوم بدور القاضي، فبعث الرسول (ﷺ) معاذ بن جبل إلى اليمن وعتاب بن أسيد إلى مكة، فكان القضاة يقضون بين الناس في حياة الرسول (ﷺ).

و لم يثبت أن الرسول (ﷺ) قلد أحد القضاة على وجه الخصوص، أي لم يثبت أنه عين قاضياً في بلد من البلدان، بحيث يكون هذا القاضي مختصا بالقضاء بين الناس، فكان (ﷺ) يبعث أحد الرجال إلى بلد من البلاد، أو يستعمله عليها، على أن يكون رسولاً له ونائباً عنه فيقوم بأمور متعددة: تعليم الناس وإفتائهم فيما يجد لهم من أمور، والقضاء بينه، وإقامة الحدود، أي الحكم وتنفيذ العقوبات التي حددتها الشريعة كجلد شارب الخمر والزاني غير المتزوج، ورجم الزاني المتزوج، وقطع يد السارق وغير ذلك... ويقوم بجمع الصدقات من الناس، وتكون له ولاية أمر الناس ولاية عامة، فهو إمامهم في الصلاة، وعاملهم على الصدقات وقاضيهم[1].

وبعد أن لحق رسول الله (ﷺ) بالرفيق الأعلى، تولى أبو بكر رئاسة الدولة بعده، كان أبو بكر يقضي بين الناس في عاصمة الدولة وهي المدينة، والولاة في الأمصار يقومون بالقضاء بين الناس، وكان عهد أبي بكر رضي الله عنه عهد فتن واضطراب فلم تتح له الفرص أن يفعل ما فعل عمر، ففي عهد أبي بكر ارتد كثير من العرب عن الإسلام، وامتنع ناس من المسلمين من دفع الزكاة التي كانوا يدفعونها لرسول الله (ﷺ)، وقامت بين أبي بكر وهؤلاء

---

(١) القضاء في الإسلام بوجه عام وفي العهد الإسلامي في مصر بوجه خاص إلى سنة ٣٥٨هـ لعطية مصطفى مشرفة ص٨٢ الطبعة الأولى سنة ١٩٣٩م.

وأولئك الحرب، حتى انتصر عليهم، وأرغم المرتدون على العودة إلى الإسلام، والمانعون للزكاة إلى دفع ما هو واجب عليهم.

وفي زمن عمر رضي الله عنه كثر فتح الأمصار، واتسع نطاق العمران، فأصبح من الأمور الشاقة أن يجمع رئيس الدولة أو من ينيبه من الولاة على الأقاليم- مع النظر في الأمور- الفصل في خصومات الناس، ولهذا فصل عمر القضاء عن الولاية، وكلف شخصاً آخر غير الوالي يقوم بالقضاء بين الناس.

فولى عمر أبا الدرداء معه بالمدينة، وولى شُريحاً بالبصرة، وولى أبا موسى الأشعري بالكوفة، وكتب له في ذلك الكتاب المشهور الذي تدور عليه كثير من أحكام القضاء [1].

وقد عني الرسول (ﷺ) بعد هجرته إلى المدينة بترتيب أمور الأمة، ومحاربة الأعداء، أو مصالحتهم وجباية الزكاة لتوزيعها في المصارف التي بينها الله سبحانه وتعالى، إلى غير ذلك منا الأعمال التي هي من اختصاص السلطة التنفيذية.

وقد كان جمع الرسول (ﷺ) بين الرسالة والسلطة لمصلحة الدعوة الإسلامية، فإن سلطة التنفيذ لو كانت إلى غيره (ﷺ)، لما أمن أن يحارب هذا الدين ومتبعوه من صاحب هذه السلطة، فيسومهم سوء العذاب ويعمل على ردهم إلى الكفر، كما كان يفعل فرعون مع من آمن بموسى من بني إسرائيل.

وقد وضع الرسول (ﷺ) اللبنة الأولى للتنظيم الإداري، عندما بدأ يرسل المعلمين إلى أنحاء متفرقة يعلمون الناس القرآن والأحكام الشرعية.

(١) تاريخ القضاء في الإسلام ، لمحمود بن محمد بن عرنوس ص ١٠ــ١٢ الطبعة الأولى سنة ١٩٣٤ ، المطبعة المصرية الأهلية الحديثة.

ثم اتسع التنظيم بعد ذلك، فأناب بعض العمال أو الموظفين في بعض المدن، أو القبائل الكبيرة في كل من الحجاز واليمن.

وفي هذه الفترة اعتمد التنظيم الإداري على أن تقسم الإعمال بين شخصيات تمتاز بالكفاءة يختارها رسول الله (ﷺ)، ويكلفها بالقيام بمهام محددة، فكلف بعضهم بأن يقوم بإمامة الصلاة إلى جانب القيام بجمع الزكاة.

والبعض كان يقوم بالكتابة لرسول الله (ﷺ)، ويقال: إن عدد الكتاب وصل إلى اثنين وأربعين، وكان من بينهم علي بن أبي طالب، وعمرو بن العاص، وعبد الله بن رواحة، ومعاوية بن أبي سفيان.

وكان لكل كاتب من الكتاب عمله الذي يقوم به، فأحدهم كان مختصاً للعهود والصلح بين المسلمين وغيرهم، وآخر يكتب الرسائل إلى الملوك وإلى رؤساء القبائل، وكاتب للغنائم، وكاتب لأموال الصدقات، وكتاب للترجمة من اللغة العربية إلى اللغة الفارسية، والرومية، والقبطية، والحبشية، ومن هذه اللغات إلى العربية.

كما عين الرسول (ﷺ) قضاة في جهات متعددة، ومعلمين للقرآن[1].

- الوزارة وحكم الأقاليم، وقيادة الجيوش وولاية المظالم:

تكلم فقهاء الإسلام عن تصرفات رئيس الدولة بوصفه رأس الجهاز الإداري، وبينوا أن من تصرفاته التي يصح أن يمارسها تقليده لبعض من يثق بهم الوزارة، ووضحوا أن الوزارة نوعان، إما وزارة تفويض أو وزارة تنفيذ.

فأما وزارة التفويض فهي أن يختار رئيس الدولة شخصاً يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضاءها باجتهاده، واشترطوا فيمن يقلد هذه الوزارة الشروط التي تشترط في رئيس الدولة، أي أن يكون مسلماً، بالغاً عاقلاً، حراً

---

(١) مذكرات في نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية ، للمستشار عمر شريف ص٢٠٤.

(أي غير عبد) ذكراً متوافراً فيه شروط الاجتهاد في الأحكام الشرعية، عدلاً، أي غير مرتكب للمعاصي الكبيرة ولا مصراً على المعاصي الصغيرة، ولا مرتكباً لأمر يخل بالمروءة، وأن يكون صحيح الرأي، وتتوفر فيه الكفاية الجسمية، والكفاية النفسية، مع اختلاف بين العلماء في بعض هذه الشروط، وزادوا على الشروط التي تشترط في رئيس الدولة هو أن تتحقق فيه الكفاية فيما هو موكول إليه من أمور خاصة بوزارته، كأن يكون خبيراً بأمور الحرب إذا أريد اختياره وزيراً لها، أو خبيراً بأمور الاقتصاد إذا أريد اختياره وزيراً له، وهكذا قال الماوردي: «وعلى الشرط مدار الوزارة وبه تنظيم السياسة [1]».

والعلماء يستدلون على جواز هذه الولاية بدليلين:

الأول: قول الله تعالى حكاية عن سيدنا موسى عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام: ﴿ وَٱجۡعَل لِّي وَزِيرٗا مِّنۡ أَهۡلِي ﴿٢٩﴾ هَٰرُونَ أَخِي ﴿٣٠﴾ ٱشۡدُدۡ بِهِۦٓ أَزۡرِي ﴿٣١﴾ وَأَشۡرِكۡهُ فِيٓ أَمۡرِي ﴿٣٢﴾ ﴾ [2]

ووجه الدلالة أنه إذا كان ذلك يجوز في النبوة، فإنه يكون جائزاً من باب أولى في الولايات العامة الأخرى.

الثاني: أن الأمور الموكولة إلى رئيس الدولة لتدبير شئون الأمة أمور متعددة كثيرة وليس في إمكان رئيس الدولة أن يقوم وحده بكل هذه الأمور فلا بد أن يستنيب غيره في القيام ببعض هذه الأمور، ونيابة الوزير الذي يشارك رئيس الدولة في تدبير الأمور أصلح في تنفيذ هذه الأمور من تفرد رئيس الدولة بها، وبهذه الاستنابة أيضا يكون رئيس الدولة أبعد عن الزلل وأمنع من الخلل كما يقول الماوردي.

---

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٣.

(٢) القرآن الكريم ـــ سورة طه ـــ الآيات رقم ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢.

فأما وزير التنفيذ فهو واسطة بين رئيس الدولة والولاة وأفراد الشعب، فهو معين في تنفيذ الأمور، وليس كوالٍ عليها ولا متقلداً لها، وبين العلماء أنه يجوز لرئيس الدولة أن يعين وزيرين وزير تفويض ووزير تنفيذ، فيكون وزير التفويض مطلق التصرف، ووزير التنفيذ مقصوراً على تنفيذ ما وردت به من أوامر رئيس الدولة[1].

كما تكلم الفقهاء عن اختيار رئيس الدولة لبعض الأشخاص لحكم الأقاليم، وقسموا هذا إلى إمارة استكفاء بعقد من رئيس الدولة، وإمارة استيلاء بعقد عن اضطرار من رئيس الدولة.

كما تكلموا عن ولاية المظالم، وبينوا المجالات التي يزاول فيها نشاطه من يختص بنظر المظالم، من نظر في تعدي الحاكم على الرعية، ومعاملتهم بالقوة والعنف، وأجور العمال من الأموال التي يجمعونها وتكون مستحقة للدولة، وأن يرد المغصوب سواء أكان قد استولى عليه حاكم من الحكام أو غيره، وأن يعمل على تنفيذ ما لم يستطع القضاة أن ينفذوه من أحكامهم لقوة المحكوم عليه، أو لعلو مترلته في المجتمع وعظيم خطره، قال الماوردي: فيكون ناظر المظالم أقوى يداً وأنفذ أمرًا ، فينفذ الحكم على من توجه إليه بانتزاع ما في يده، أو بإلزامه الخروج مما في ذمته»[2].

وبين العلماء الفرق بين نظر المظالم ونظر القضاة من عدة وجوه، منها: أن لناظر المظالم من زيادة الهيبة وقوة اليد ما ليس للقضاة في كف الخصوم عن إنكار الحقوق، ومنع الظالمين من ظلمهم.

ومنها أن لوالي المظالم أن يستعمل من وسائل القوة، وكشف الأسباب بالأمارات التي تدل عليها ما يؤدي إلى أن يصل به إلى ظهور الحق ومعرفة الأمور الباطلة من غيرها.

---

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٩ ، ٣٠.

(٢) الأحكام السلطانية للماوردي ص٢٣.

ومنها، أنه يقوم بتأديب الأشخاص الذين يظهر ظلمهم ويقوم بتقويم وتهذيب من ظهر عدوانهم.

ومنها، أن القاضي لا يسوغ له أن يؤخر الحكم إذا طلب منه أحد الخصمين الفصل في الحكم، وأما والي المظالم فله أن يتأنى في تردد الخصوم عليه عندما تشتبه الأمور عنده، حتى يتأكد من كشف أحوالهم.

ومنها أن لوالي المظالم الحق في أن يبتدئ باستدعاء الشهود، ويسألهم عن المعلومات التي تتصل بالقضية التي ينظرها، وأما القضاة فمن عادتهم أنهم يكلفون المدعي بإحضار الشهود.

- أصناف لا يستغني عنهم مجلس ناظر المظالم:

وقد بين العلماء أن الناظر في المظالم يستكمل مجلس نظره بحضور خمسة أصناف لا يستغني عنهم، ولا ينتظم نظره إلا بوجودهم وهم:

الصنف الأول: قوات تقوم بإخضاع القوي، وتقويم من يتجرأ على امتهان القانون.

الصف الثاني: القضاة والحكام، لكي يستعلم منهم ما يثبت عندهم من الحقوق، ويعرف ما يجري في مجالسهم بين الخصوم.

الصنف الثالث: الفقهاء، حتى يرجع إليهم فيما أشكل عليه من مسائل، فهم الخبراء في الأحكام الشرعية، ويمدونه ببيان الحكم إذا احتاج منهم إلى بيان.

الصنف الرابع: الكتاب، لكي يثبتوا ما يجري بين الخصوم، وما يتوجه لهم أو عليهم من الحقوق.

الصنف الخامس: الشهود، ليشهدهم ناظر المظالم على ما أوجبه من حق وأمضاه من حكم[1].

- الحسبة، والفرق بينها وبين التطوع بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

وتكلم العلماء عن الحسبة، وهي الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه، والنهي عن المنكر إذا ظهر فعله، وتخصيص موظف يقوم بذلك.

ومع أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مطلوب وصحيح من كل مسلم فإن العلماء بينوا الفروق بين المحتسب ومن يتطوع بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجوه تسعة.

الوجه الأول: أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالنسبة للمحتسب هو فرض متعين عليه ، لا يسقط عنه بحكم الولاية التي تولاها، وأما بالنسبة لغير المحتسب فهو فرض كفاية، أي إذا فعله غيره سقط عنه؛ وذلك لأن فرض الكفاية لا يتعين طلبه من واحد معين، ولكن المطلوب أن يحصل فإذا فعله البعض سقط عن الباقين.

الوجه الثاني: أن قيام المحتسب بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من حقوق تصرفه الذي لا يجوز له أن يهمله ويتشاغل عنه، وأما المتطوع فقيامه به من الزيادة على عمله المطلوب منه، فيجوز أن يتشاغل عنه بغيره.

الوجه الثالث: أن وظيفة المحتسب مخصصة لطلب التقوية والنصرة فيما يجب إنكاره من المنكرات، وأما التطوع فليس موظفاً لذلك.

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ص٨٩.

الوجه الرابع: أن من واجبات المحتسب أن يجيب من يطلب منه النصرة على الظالم، ولا يجب على المتطوع بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

الوجه الخامس: أنه يجب على المحتسب أن يبحث عن المنكرات الظاهرة، ليصل إلى إنكارها، ويجب أن يبحث عما ترك من المعروف الظاهر، حتى يأمر بإقامته، وأما المتطوع فلا يجب عليه البحث عن ذلك.

الوجه السادس: أن للمحتسب أن يتخذ أعواناً يساعدونه على ما يقوم به من إنكار المنكرات؛ لأنه عمل داخل في اختصاصه ومكلف به، وليس مطلوباً من المتطوع أن يتخذ له أعواناً.

الوجه السابع: أن الأمور التي تدخل في نطاق المنكرات الظاهرة، من حق المحتسب أن يعاقب مرتكبها عقوبة تعزيرية أي عقوبة غير مقدرة لا تصل إلى العقوبات التي حددها الشرع، كعقوبة السرقة والزنا شرب الخمر وقطع الطريق وغير ذلك، فيجوز للمحتسب أن يعاقب في غير الحدود، لشتم إنسان أو ضربه، وسرقة ما لا يجب فيه قطع اليد، وما ماثل ذلك، وأما المتطوع فليس من حقه أن يعاقب أحداً على منكر ارتكبه.

الوجه الثامن: أن من حق المحتسب بوصفه موظفاً في الدولة أن يخصص له راتب من خزانة الدولة نظير القيام بأعمال وظيفته، وأما المتطوع فلا يجوز له أن يأخذ مالاً مقابل قيامه بإنكار المنكرات.

الوجه التاسع: أن من حقه أن يجتهد ويعمل برأيه في الأمور التي تتعلق بالعرف دون الأمور التي تتعلق بالشرع، كتخصيص أماكن للتجار في الأسواق، وما ماثل هذا، فيقر وينكر من ذلك ما أداه اجتهاده إليه، وأما المتطوع فليس له ذلك.

وبين العلماء أنه يشترط في والي الحسبة أن يكون حراً، عدلاً، أي لا يرتكب الكبائر ولا يقر على الصغائر، وأن يكون ذا رأي، وصرامة، وخشونة في الدين، وأن يكون له علم بالمنكرات الظاهرة(1).

- المبادئ العامة للحكم والإدارة في الإسلام:

يمكن أن نلخص القواعد التي يرتكز عليها الحكم والإدارة في الإسلام فيما يأتي:

القاعدة الأولى: حفظ الدين:

وهذه القاعدة هي أهم ما يميز النظام الإسلامي عن غيره من النظم الوضعية؛ إذ بينما نجد أن النظم الأخرى لا تقصد إلى حماية القيم الروحية، نرى أن النظام الإسلامي يقصد إلى حمايتها، قدر قصده إلى حماية المصالح الدنيوية، بل نرى أن القيم الروحية موضوعة في الاعتبار الأول؛ لأنها المؤدية إلى تحقيق المصالح الدنيوية، لذا فإن العلماء الإسلاميين تراهم عندما يعرِّفون الإمامة العظمى، أي رئاسة الدولة، يعرِّفونها بأنها: خلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا.

وما ذلك إلا لأن الخلق- كما يقول ابن خلدون-: ليس المقصود بهم دنياهم فقط، فإنها كلها عبث وباطل؛ إذ غايتها الموت والفناء، والله يقول: ﴿ أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا ﴾. (2)

فالإسلام دين ودولة، وكل أمور الدولة في الإسلام يجب أن تكون مضبوطة بالأحكام الشرعية، فالدولة يجب أن تدار بالدين في كل المجالات،

---

(١) الأحكام السلطانية ــ للماوردي ص٢٧٠ ــ ٢٧١.

(٢) القرآن الكريم ــ سورة المؤمنون ــ الآية ١١٥.

سواء في مجال الفرد أو مجال الأسرة، أو مجال المجتمع، ومن هذه المجالات مجال الإدارة، سواء أكانت إدارة عامة أم إدارة خاصة، أم قانوناً إدارياً[1].

القاعدة الثانية: الشورى:

وهذا الأمر أمر الله تعالى به رسوله (ﷺ) فقال: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ [2].

وقد ضرب الرسول (ﷺ) المثل الأعلى في المشاورة، وحث عليها، فقال: **﴿ما ندم من استشار ولا خاب من استخار﴾** [3]. وقال: **﴿ما شقي عبد قط بمشورة، وما سعد باستغناء رأي﴾** [4].

القاعدة الثالثة: العدل:

هو من أسمى المبادئ التي امتاز بها الإسلام عما عداه من النظم الوضعية، وقد حث الإسلام على التزام العدل في كل الأمور التي يزاولها الإنسان، سواء في ذلك ما يتصل بأسرته أم بجيرانه، أم بوطنه، وسواء في ذلك الحكام أم المحكومون، فقال سبحانه وتعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّواْ ٱلْأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِٱلْعَدْلِ ﴾ [5].

وأوجب الإسلام العدل حتى مع العدو، يقول الحق سبحانه: ﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ ﴾ (أي بغضكم لقوم) ﴿ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾ [6].

---

(١) نظام الإدارة في الإسلام ، للدكتور القطب محمد القطب ص١٢.

(٢) القرآن الكريم ــ سورة آل عمران ــ الآية ١٥٩.

(٣) موضوع أخرجه الطبراني في الأوسط والصغير عن أنس ، أنظر ضعيف الجامع الصغير (٥٠٥٦) وسلسلة الأحاديث الضعيفة.

(٤) كشف الخفاء ومزيل الإلباس ١/٤٢١.

(٥) القرآن الكريم ــ سورة النساء ــ الآية ٥٨.

(٦) القرآن الكريم ــ سورة المائدة ــ الآية ٨.

وقد حذر الإسلام من أن تدخل مراكز الناس الاجتماعية وأنسابهم في خضوعهم لمقتضى العدل، فالقانون الإسلامي يطبق على كل أفراد الأمة، لا فرق في ذلك بين شريف وغير شريف، ولا بين حاكم ومحكوم، يقول الرسول (ﷺ):﴿**إنما أهلك من كان قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفسي بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها**﴾ (1).

وروى أبو داود عن عمر رضي الله عنه أنه خطب الناس فقال: إني لم أبعث عملي ليضربوا أبشاركم، وليأخذوا أموالكم، فمن فُعل به ذلك فليرفعه إليَّ أُقصّه منه، فقال عمرو بن العاص: لو أن رجلاً أدب بعض رعيته تقصه من؟ قال: والذي نفسي بيده أقصه، وقد رأيت رسول الله (ﷺ) يُقِصّ من نفسه.

القاعدة الرابعة: تحريم الرشوة:

حرم الإسلام الرشوة؛ لأن الولاية أمانة، فإذ أخل الوالي بأمانته، أو أخذ رشوة فقد خان الأمانة، فإن الإسلام يحرص على أن تؤدى الأعمال العامة والأعمال الخاصة بنظافة ونقاء حتى لا يؤدي عدمها إلى ضياع حقوق الناس، فحرم الإسلام الرشوة، روى أبو هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله (ﷺ):﴿ **لعن رسول الله (ﷺ) الراشي والمرتشي في الحكم**﴾ (2).

ونظراً إلى أن الرشوة قد تأخذ صورة أخرى مغلفة، وهي صورة الهدية، فإن العلماء بينوا أن الهدية في بعض الأعمال تكون محرمة، فإذا أراد الشخص أن يهدي إلى حاكم أو قاض، أو من بيده أمر من الأمور العامة، فإذا كان يهدي

---

(١) رواه البخاري في كتاب الأنبياء ، ورواه مسلم في كتاب الحدود ، باب قطع يد السارق الشريف وغيره.
(٢) حديث صحيح رواه الترمذي في أبواب الأحكام وأخرجه أحمد والحاكم ، انظر صحيح الترمذي ١٠٧٣.

إليه قبل توليه هذا المنصب فإن استدامة الإهداء إليه في هذه الحالة ليست حراماً ، ما دام لم يقصد بإهدائه التأثير عليه ليوصله إلى باطل.

وأما إذا لم يكن الشخص قد أهدى إليه قبل أن يتولى هذا المنصب فننظر، فإما يكون هذا الشخص المهدي لا توجد خصومة بينه وبين أحد عند هذا القاضي أو هذا الحاكم، أو هناك خصومة بينه وبين أحد غيره.

فإذا لم يكن هناك خصومة فإن الهدية حينئذ لا تكون حراماً ، بل تكون مكروهة ، وأما إذا كانت هناك خصومة فإن الهدية حينئذ تكون حراماً على المُهدي وعلى المهدى إليه سواء بسواء.

القاعدة الخامسة: وجوب الإشراف والرقابة في المجال الإداري:

وقد ثبت أن الرسول (ﷺ) حاسب عماله، ففي الحديث أن رسول الله (ﷺ) استعمل رجلاً على الصدقات، فلما رجع حاسبه، فقال الرجل: هذا لكم، وهذا أهدي إلي، فقال النبي (ﷺ):﴿**ما بال الرجل نستعمله على العمل مما ولانا الله فيقول: هذا لكم، وهذا أهدي إلي، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فينظر أيهدى إليه أم لا، والذي نفسي بيده لا نستعمل رجلاً على العمل مما ولانا الله فيغل منه شيئاً (أي فيخون) إلا جاء يوم القيامة يحمله على رقبته، إن كان بعيراً له رغاء[1]. وإن كان بقرة لها خوار، وإن كان شاة تيعر، ثم رفع يده إلى السماء وقال: اللهم قد بلغت**﴾. [2]

القاعدة السادسة: مسئولية من يتولى الحكم أو الإدارة:

فرئيس الدولة وهو على قمة الجهاز الإداري، مسئول عن الدولة التي وكل إليه أمر قيادتها والعمل لصالحها؛ لأنه راعيها، كما نص على ذلك رسول

---

(١) الرغاء: صوت البعير.

(٢) أخرجه البخاري : كتاب الأحكام ، ومسلم : كتاب الإمارة.

الله (ﷺ) في قوله: ﴿**كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، فالإمام (أي رئيس الدولة) الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته**﴾[1].

وكما أن الرئيس مسئول عن أي عمل يعتدي به على حقوق الشعب، فهو مسئول أيضاً عمن يوليهم إدارة الأعمال أو حكم الأقاليم، إذا وقع منهم هذا الاعتداء، وقصر في تتبع أحوالهم، ومؤاخذتهم على ما يفعلونه.

وكما أن رئيس الدولة مسئول عما وكل إليه، فإن كل من وكل إليه أي أمر من الأمور العامة مسئول كذلك.

القاعدة السابعة: أن يسند الأمر إلى أهله:

فيجب على رئيس الدولة أن يراعي في اختيار الأشخاص الذين يُوكل إليهم القيام بأمور الإدارة، القدرة والأولوية، والنص صريح في هذا المعنى، فقد طلب أبو ذر من رسول الله (ﷺ) أن يوليه أحد الأعمال العامة، فرآه رسول الله (ﷺ) لا يستطيع القيام بذلك، فلم يقلده، فعن أبي ذر قال: قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: ﴿**يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها**﴾. رواه الإمام أحمد والإمام مسلم[2].

وقد روي عن رسول الله صلى الله (ﷺ) أنه قال: ﴿**من قلد إنساناً عملاً، وفي رعيته من هو أولى منه، فقد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين**﴾[3].

ويقول ابن تيمية -أحد أشهر علماء المسلمين-: فإذا عدل الحاكم عن الأحق الأصلح إلى غيره، لأصل قرابة بينهما، أو ولاء عتاقة، أو صداقة، أو موافقة بلد، أو مذهب أو طريقة، أو جنس، كالعربية، والفارسية، والتركية،

---

(١) أخرجه البخاري : كتاب الجمعة ، ومسلم : كتاب الإمارة.
(٢) نيل الأوطار للشوكاني ج٨ ص٢٢.
(٣) لم يخرجه الباحث.

والروسية، أو لرشوة يأخذها منه، من مال أو منفعة، أو غير ذلك من الأسباب، أو لضغن في قلبه عن الأحق، أو عداوة بينهما، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين[1]. ودخل فيما نهى الله عنه في قوله تعالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾ وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّمَآ أَمْوَٰلُكُمْ وَأَوْلَـٰدُكُمْ فِتْنَةٌ وَأَنَّ ٱللَّهَ عِندَهُۥٓ أَجْرٌ عَظِيمٌ ﴿٢٨﴾ ﴾ [2].

القاعدة الثامنة: تصرف الرئيس منوط بالمصلحة:

بين العلماء أن رئيس الدولة لا يجوز له أن يتخذ أمراً من الأمور التي تتصل بالأمة إلا إذا كان محققاً للمصلحة، ومثل رئيس الدولة في ذلك كل رئيس لإدارة أو عمل، وهذه القاعدة نص عليها الإمام الشافعي قائلاً: «منزلة الإمام (يعني رئيس الدولة) من الرعية منزلة الولي من اليتيم»[3]. أي بما أنه لا يجوز كذلك لرئيس الدولة أن يتصرف تصرفاً خاصاً بالأمة إلا إذا كان محققاً للمصلحة.

وهذه القاعدة لها مستند مروي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فقد روى سعيد بن منصور في سننه، قال: حدثنا أبو الأحوص عن أبي إسحاق، عن البراء بن عازب قال: قال عمر رضي الله عنه: «إني أنزلت نفسي من مال الله بمنزلة والي اليتيم، إن احتجت أخذت منه، فإذا أيسرت رددته، فإن استغنيت استعففت»[4].

وبعد، فإذا كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه، أو غيره من حكام المسلمين، قد قام بأمور معينة في مجال التنظيم الإداري فليس معنى هذا أن هذا التنظيم أصبح قاعدة إسلامية في مجال الإدارة، بل معناه أن الإسلام لا يمنع

---

(١) لم يوثقه الباحث.
(٢) القرآن الكريم ـــ سورة الأنفال ـــ الآيتان ٢٧ ـــ ٢٨.
(٣) لم يوثقه الباحث.
(٤) الأشياء والنظائر ، للسيوطي ص ١٢٣

الأخذ بالأمور التي يترتب على الأخذ بها مصلحة عامة، فإذا تغيرت الظروف، وأصبحت الإدارة ــ كما هي الآن ــ علماً وفناً له رجاله وأساتذته ومفكروه، فإن المصلحة هي أن يأخذ المسلمون بأفضل نظم العصر، تمشياً مع قاعدة العمل بالمصلحة المرسلة، ومعلوم أن العمل بالمصلحة لا يجوز إلا بشرط ألا يتصادم ذلك مع قاعدة شرعية عامة أو مع نص من نصوص الإسلام.

مصادر البحث

١- القرآن الكريم.

٢- ابن تيمية، للدكتور محمد يوسف موسى.

٣- المصباح المنير، لمحمد بن علي المقري الفيومي.

٤- لسان العرب، لابن منظور.

٥- المسند، للإمام أحمد بن حنبل.

٦- الجامع لأحكام القرآن، القرطبي.

٧- سبل السلام، للصنعاني.

٨- نيل الأوطار، للشوكاني.

٩- الأشباه والنظائر، للسيوطي.

١٠- تاريخ القضاء في الإسلام، لمحمود بن محمد بن عرنوس.

١١- القضاء في الإسلام بوجه عام وفي العهد الإسلامي في مصر بوجه خاص إلى سنة ٣٥٨هـ، لعطية مشرفة.

١٢- الأحكام السلطانية، للماوردي.

١٣- مسالك الدلالة على مسائل متن الرسالة، لأحمد بن محمد بن الصديق.

١٤- علم أصول الفقه، للشيخ عبد الوهاب خلاف.

١٥- مذكرات في نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية، للمستشار عمر شريف.

١٦- نظام الإدارة في الإسلام، للدكتور القطب محمد القطب طبلية.

البحث الرابع

الفكر الإداري في الإسلام

د. محسن أحمد الخضيري

مقدمة:

الإسلام دين ودولة، عقيدة وسلوك، كيان ونظام فكر وعمل، وللفكر الإداري في الإسلام أهمية محورية خاصة، فهو الأساس المتين لنهضة الأمة الإسلامية في الماضي وقاعدة ارتكازاتها لصحوتها في الحاضر، وعدتها وعتادها لاستعادة مجدها المشرق في المستقبل بإذن الله تعالى ، فالمجتمع الإسلامي له أسس وقواعد إدارية ودعائم وركائز يستند إليها، ومن خلالها يمارس الفكر الإداري دوره في إدارة المجتمع الإسلامي وإدارة موارده، وإمكانياته وطاقاته لتأمين سعادة ورفاهية المسلمين أفراداً وجماعات، إذا كان الداخل الإسلامي اليوم يمر بمرحلة حرجة، يخوض خلالها تيار عاصف وأنواء شرسة، تستدعي إعادة ترتيب منهجية الدعوة، فإنه أيضاً في حاجة إلى إعادة تأكيد للفكر الإداري الإسلامي، والذي يستدعي معه إعادة ترتيب مناهج بديلة فاعلة لتحقيق أهداف الدعوة. فالمرحلة حرجة، والعدو متلون خطير، والقوى المعادية قد لبست ثياب المسلمين وتزينت بمغريات المادة وأسلحتها، وراحت تفتك بالمسلمين الشاردين البعيدين عن كتاب الله ، وراحت تخطط للانقضاض على المعتصمين بحبل الله ، وتدمر جهودهم في نشر الدعوة وتدمر معها محاولات الصحوة، والنهضة والوثبة الإسلامية، تارة باسم الدين، وتارة أخرى باسم التقدم الحضاري، وتارات بأسماء وادعاءات أخرى عديدة ما أنزل الله بها من سلطان.

وما أحوجنا اليوم إلى استعادة الوعي والإدراك والمعرفة بالفكر الإداري الإسلامي، فلا بد للفكر الإداري في دول المسلمين من أن يعود إلى أصوله وإلى دعائمه وركائزه العقائدية التي يختط بها الطريق نحو الغد المشرق الذي نرجوه.

إن ما نعيشه اليوم على مستوى الأمة الإسلامية في كثير من أقطارها من واقع أليم، ومشاكل مفتعلة خانقة وحاجات إنسانية وقومية بلا إشباع،

وطغيان لعبادة الفرد، وقهر للرأي والفكر، وقبر للحريات ووثنية تكنولوجية، وتصفية جسدية ترفض للنور أن يخترق الظلام... بينما الأمم تنعم بنسائم الحرية والديمقراطية، يعيش أفرادها في بحبوحة ويسر الرفاهية والعدل الاجتماعي والأمن بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

إن الانغلاق الإداري الفكري والجمود والتحجر الذي دفعنا إلى رفض العلمية وارتضاء الجهل ومحاربة كل عالم يبشر بالخير، وتسفيه آرائه، قد أدى بنا إلى ما نحن فيه، وإن الطريق الوحيد للتقدم هو أن نسترجع ونستعيد تعاليم الفكر الإداري الإسلامي، والتي لا تعطي العصمة لمخلوق مهما أوتي من قوة وسلطان، وتدفع إلى الشورى والمشاركة الإدارية، وتحول المنظمة إلى خلية نحل فاعلة في إطار من العدالة والوعي والإدراك.

وإذا كانت الأمم المتقدمة قد استعانت بخلاصة فكر النظريات الإسلامية في الإدارة، حتى أطلق عليها بعض مفكري المسلمين أنها دول إسلام بدون مسلمين لما شاهدوه، وعاينوه من تطبيق للمبادئ والقيم الإسلامية، فنحن أحوج ما نكون إلى تطبيق هذه المبادئ والقيم حتى لا نكون بلاد مسلمين بلا إسلام كما ادعى هؤلاء المفكرون، ولنصبح دول إسلام ومسلمين وهو الأمر المنطقي والرشيد. وفي هذا الحديث محاولة لإلقاء الضوء على الفكر الإداري في الإسلام بأسلوب مبسط يقوم على العبارة، وبساطة تركيب الجملة، ويعرض من خلاله الباحث للعناصر الرئيسية التالية:

- المبادئ الإدارية الإسلامية.
- وظائف الإدارة في الإسلام.
- النشاط الإداري في الإسلام.

ومن خلال هذه العناصر يتم العرض للموضوع في جوانبه الأخرى بإيجاز، وإن كان لا يخل بالموضوع، ومن خلال الاحتكام للنصوص والتجارب

العملية وفقاً لما تمليه حاجة العرض للموضوع في أجزائه المختلفة. فنحن في أمس الحاجة لاستجلاء مفاهيم الإدارة الإسلامية ، وتعميق ونشر الفكر الإداري الإسلامي، ولإقناع متخذي القرار بها، ووقرها في قلوبهم، وأن تصدقها أعمالهم في جميع الكيانات الإدارية، ونبذ الصراعات واستجلاء الهمم وإعلاء العزائم للعمل بكتاب الله ليكون نبراساً وهادياً لكل قائد، ولكل عضو في مسيرة العمل الوطني، وبهذا وحده يرتفع النمو ويزداد التقدم وتنشط الحياة الاقتصادية لتكون زيادة في كل خير.

فالعمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية تضع لها قيوداً ومحددات ، وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري، والمنظمة الإدارية، والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض ، أو في علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل من العبادات والمعاملات، والأخلاق في إطار كلي متكامل يستحيل فصل جزء منها عن الأجزاء الأخرى حتى لا تقع المنظومة الإدارية الإسلامية فيما وقع فيه بنو إسرائيل، والذي حذرنا منه الله سبحانه وتعالى في قوله: ﴿ أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ ٱلْكِتَـٰبِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ ۚ فَمَا جَزَآءُ مَن يَفْعَلُ ذَٰلِكَ مِنكُمْ إِلَّا خِزْىٌ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۖ وَيَوْمَ ٱلْقِيَـٰمَةِ يُرَدُّونَ إِلَىٰٓ أَشَدِّ ٱلْعَذَابِ ۗ وَمَا ٱللَّهُ بِغَـٰفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٨٥﴾ ﴾ (1).

وطريق الفكر الإداري في الإسلام طريق الصلاح والنجاة والفلاح، فهو مستمد من معين لا ينضب، كامل ومتكامل، أحاط بالثوابت وأحاط بالمتغيرات، ومتجدد كتجدد الحياة ولا يتبدل بتبدل المواقف، وإنما تخضع له جميع المواقف. قال الله تعالى: ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِى ٱلْكِتَـٰبِ مِن شَىْءٍ ﴾ (2).

---

(1) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٨٥.
(2) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ٣٨.

إن الفكر الإداري في الإسلام فكر ذو طابع خاص، له منطلقاته وأسسه ومبادئه وجوانبه التي تنظم المعاملات وتنسق السلوك، بين الأفراد بعضهم ببعض، وبينهم وبين المؤسسات والمنظمات الإدارية المختلفة وبين هذه المنظمات بعضها ببعض أيضاً محلياً وعالمياً.

ففي الوقت الذي تتجه فيه النظم الإدارية في العالم نحو التعقيد والتشابك متأثرة بالمتغيرات البيئية، ذات التحولات المتسارعة والمتكافئة والمتناقضة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً نجد أن النظام الإداري في الإسلام يتجه نحو التبسيط بدلاً من التعقيد؛ لأنه وإن كان يتأثر ببعض الظروف البيئية في تصنيفاته إلا أنه مؤثر في البيئة وفاعل فيها، ومن ثم يتصف النظام الإداري في الإسلام بالاستقرار عبر الزمن، مما يوفر مناخاً صحياً سليماً لممارسة النشاط الاقتصادي وإدارة هذا النشاط، وفي الوقت ذاته يعمل على وجود سياج قيم أخلاقية تمنع انحراف هذا النشاط عن غاياته المستهدفة، ويقضي على التصارع والتشاحن، وما يولده من بغضاء وحقد، ويسمح بالتسارع في الخيرات والبر؛ لأن الهدف الأعلى هو إعلاء كلمة الله، ومن ثم يكون كل شيء موجه إلى وجه الله تعالى فتخضع له كل الأشياء، ويصبح التطور والتقدم في خدمة المسيرة، وليس العكس، ومن ثم يتسم النظام الإداري في الإسلام بخاصية الاستيعاب المرن لكافة المتغيرات، وخاصة التكيف التلقائي لكافة الظروف، وخاصية المناعة الواقية ضد أي مرض من الأمراض الإدارية التي تخترق الأنظمة الإدارية الأخرى؛ لكونه قائماً على دعائم قوية، مستنداً إلى مبادئ سابقة، نعرض لها فيما يلي:

المبحث الأول

المبادئ الإدارية في الإسلام

الأمانة.. المصدر الأساسي الحاكم للفكر الإداري في الإسلام، فهي مصدر كل نشاط ومحور كل وظيفة وأساس كل عمل، وهي أمانة شاملة تحوي كل تصرف، وهي أمانة عميقة متغلغلة في داخل الهدف، والغرض من هذا التصرف.. ومن هذه الأمانة انبعثت المنظومة الإدارية الإسلامية، منظومة راسخة ثابتة البنيان، منظومة ذات قدرات عالية على استيعاب المتغيرات البيئية وإخضاعها لها وليس الخضوع لها، منظومة إدارية صالحة لكل زمان ، ولكل مكان ، وفي أي موقع من المواقع وداخل أي كيان إداري وكل جزء من أجزاء هذا الكيان. يعزز ذلك قول الله سبحانه وتعالى: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَٰنُ ۖ إِنَّهُۥ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾ ﴾ [1].

ومن هنا كانت ضرورة مراعاة الأمانة في القول والعمل والفعل امتثالاً لقول الله عز وجل: ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِأَمَٰنَٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَٰعُونَ ﴿٨﴾ ﴾ [2].

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾ ﴾ [3].

وقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿**لا إيمان لمن لا أمانة له**﴾ [4].

(1) القرآن الكريم – سورة الأحزاب – الآية ٧٢.

(2) القرآن الكريم – سورة المؤمنون – الآية ٨.

(3) القرآن الكريم – سورة الأنفال – الآية ٢٧.

(4) صحيح رواه أحمد وابن حبان عن أنس بن مالك ، انظر صحيح الجامع الصغير – حديث رقم ٧١٧٩.

وتستمد المنظومة الإدارية الإسلامية قدرتها على الفعل وعلى تكييف المتغيرات وإخضاعها لها من خلال مجموعة المبادئ الحاكمة لكل سلوك إداري في المجتمع، والتي نعرض لها بإيجاز فيما يلي:

المبدأ الإداري الأول: الحكم بما أنزل الله:

فالعمل موجه إلى وجه الله تعالى يستهدف رضاه والعمل فريضة، واكتساب الرزق جهاد وفي كل لحظة هناك حكم، وفي كل موقف هناك قرار، وكل من القرار والحكم يكون بما أنزل الله حتى يستوجب الطاعة، ويتم التنفيذ امتثالاً لتعاليم الدين الحنيف، ﴿ إِنَّآ أَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ بِٱلْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِمَآ أَرَىٰكَ ٱللَّهُ ۚ وَلَا تَكُن لِّلْخَآئِنِينَ خَصِيمًا ﴿١٠٥﴾ ﴾ (1).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَأَنِ ٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ وَٱحْذَرْهُمْ أَن يَفْتِنُوكَ عَنۢ بَعْضِ مَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ۖ فَإِن تَوَلَّوْا۟ فَٱعْلَمْ أَنَّمَا يُرِيدُ ٱللَّهُ أَن يُصِيبَهُم بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ ۗ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ ٱلنَّاسِ لَفَٰسِقُونَ ﴿٤٩﴾ أَفَحُكْمَ ٱلْجَٰهِلِيَّةِ يَبْغُونَ ۚ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ ٱللَّهِ حُكْمًا لِّقَوْمٍ يُوقِنُونَ ﴿٥٠﴾ ﴾ (2).

فالحكم بما أنزل الله سبحانه وتعالى هو روح جسد الإدارة في الإسلام، فأساس المعاملات الاقتصادية وإدارة الكيانات الإدارية قائم على اليقين بأن العمل موجه إلى الله، وطالما أنه موجه إلى الله فأحرى أن يتم الحكم فيه بما أنزل الله سبحانه وتعالى(3). والحكم بما أنزل الله سبحانه وتعالى هو جهر بالحق والتوصية به، وعمل بطاعة الله، والتسليم له بقوله تعالى:

---

(1) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ١٠٥.

(2) القرآن الكريم – سورة المائدة – الآيتان ٤٩ - ٥٠.

(3) وصف الله تعالى الذين لا يحكمون بما أنزل الله بالكافرين ، والظالمين ، والفاسقين ، في قوله عز وجل ﴿ وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَٰفِرُونَ ﴿٤٤﴾ ﴾ (سورة المائدة : الآية ٤٤) وقوله ﴿ وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴿٤٥﴾ ﴾ سورة المائدة : الآية ٤٥) وقوله ﴿ وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ ﴿٤٧﴾ ﴾ (سورة المائدة : الآية ٤٧) ومن ثم لا تستقيم الإدارة دون الحكم بما أنزل الله ، ولا تستقيم

﴿ ٱلَّذِينَ يُبَلِّغُونَ رِسَٰلَٰتِ ٱللَّهِ وَيَخۡشَوۡنَهُۥ وَلَا يَخۡشَوۡنَ أَحَدًا إِلَّا ٱللَّهَۗ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ حَسِيبًا ﴿٣٩﴾ ﴾ (1).

وبالحكم بما أنزل الله تستقيم الموجودات وتسخر لخدمة البشرية لا للضرر بها.

المبدأ الثاني: الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية:

الإدارة في الإسلام ليست تسلطاً ولا سخرة أو تسخيراً للبشر، وإنما مشاركة من جانب القائد ومن جانب أعضاء الفريق الإداري، وأساس المشاركة بينهم الشورى.

فالشورى تمحِّص الرأي وتسدِّده، والشورى تقوِّي العزيمة وتشحذ الهمة، والشورى تدفع إلى الإخلاص في القول والعمل، وقد روي أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يشارك قومه الرأي حتى قبل البعثة (2).

وحث القرآن الكريم على الشورى حيث قال تعالى مخاطباً رسوله الكريم ﴿ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ ﴾ (3).

كما وصف الله سبحانه وتعالى عباده الصالحين بقوله عز وجل: ﴿ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ ﴾ (4).

= الحياة بدون إدارة إسلامية تحكم بما أنزل الله سبحانه وتعالى، والحكم بما أنزل الله ضياء ونور يهدي إلى الطريق المستقيم.

(1) القرآن الكريم – سورة الأحزاب – الآية ٣٩.

(2) روي أن الرسول عليه الصلاة والسلام شارك في المشورات التي دارت في دار عبد الله بن جدعان ، والتي تمخض عنها حلف الفضول ، وكذا وقع عليه – صلى الله عليه وسلم – الاختيار عندما حدث الخلاف بين قومه حينما قاموا بإعادة بناء الكعبة المشرفة ، بل وحينما نزل عليه صلى الله عليه وسلم الوحي عاد إلى زوجته أم المؤمنين خديجة رضي الله عنها ليستشيرها في الأمر. راجع في هذا -لمزيد من التفصيل -: ابن هشام – السيرة – قسم ١ ، ١٣٣ ، ١٣٤ ، د. محمد سيد أحمد المسير – الرسول صلى الله عليه وسلم - والوحي - سلسلة إسلاميات – المؤسسة العربية الحديثة – القاهرة ص ٣٢ – ٤٠.

(3) القرآن الكريم – سورة آل عمران – من الآية ١٥٩.

(4) القرآن الكريم – سورة الشورى – من الآية ٣٨.

ومن هنا أصبحت الشورى ركناً أساسياً من أركان الإدارة الإسلامية، والقائد عليه مشورة من يعملون معه، وعليه أن يأخذ رأيهم، وله في النهاية حق إصدار القرار ، وعليهم الصدق في المشورة ، وعليهم الطاعة فيما صدر إليهم من الأمر. ولهذا فقد حث العلماء على الشورى وجعلوها أمراً لازماً بالنسبة لولي الأمر، وقد قرر بعض علماء المسلمين أن الحاكم الذي لا يستشير أهل العلم والدين يجب عزله [1]. ومما يؤكد ذلك ما روي عن علي بن أبي طالب -كرم الله وجهه- أنه قال: سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن العزم ، فقال: ﴿**مشاورة أهل الرأي ، ثم اتباعهم** ﴾ ، كما روي أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال لأبي بكر الصديق وعمر الفاروق رضي الله عنهما: ﴿**لو اجتمعتما في مشورة ما خالفتكما**﴾ [2].

والمشورة تظهر الحقيقة، وتبنى على الحق والصدق، وتقدم للقائد الإداري الرأي والنصيحة، وتضمن تعاون وموافقة كل التابعين له ، والعاملين معه بحسن تنفيذ الأعمال ، وتعظيم الأداء والإنجاز في إطار المنظومة الإدارية ، كما تظهر للقائد الإداري خير عناصره البشرية فيستند كل أمر لأهله ، ويعيد الحق لأصحابه فتختفي المظالم ويسود العدل وتتحقق الفاعلية الكاملة للمنظمة وللكيان الإداري، ويتحقق الرضاء النفسي للعاملين ، ويزداد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة التي يعملون بها [3].

---

(1) أورد القرطبي عن ابن عطية قوله : « والشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام ، من لا يستشير أهل العلم والدين فعزله واجب ، هذا ما لا خلاف عليه».
راجع في هذا : القرطبي – الجامع لأحكام القرآن – الجزء الرابع – القاهرة، ١٩٥٧ ص ٢٤٩.
الرازي مفاتيح الغيب – ج٣ – القاهرة – ص ١٢٠ – ١٢٢.

(2) راجع في هذا ولمزيد من التفصيل : ابن كثير – تفسير القرآن الكريم – مطبعة عيسى البابي الحلبي – مصر – الجزء الأول – ٤٢٠.

(3) راجع في هذا ولمزيد من التفصيل :
- د. أحمد فؤاد عبد الخالق.
- المنهج الإسلامي في اتخاذ القرارات – مجلة العلوم التجارية – كلية التجارة – جامعة المنوفية – العدد الرابع، مارس ١٩٨٦.

ولقد أشار القرآن الكريم فيمن يشاور أهله في الأمر، وأورد ما قامت به ملكة سبأ مع رعيتها حين دعاها نبي الله سليمان عليه السلام، وما قامت به من استشارة قومها فيما يجب عمله حيث قال القرآن الكريم: ﴿ قَالَتْ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَفْتُونِى فِىٓ أَمْرِى مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾ ﴾ [1].

المبدأ الثالث: العدالة:

هي عمود الإدارة الإسلامية، ورأس مالها، ودعامتها الرئيسية التي تقوم وتستند إليها وبدونها لا تنهض الإدارة في الإسلام ولا تقوم بواجباتها، فالعدالة في القول والعمل، وفي الحكم، وفي الأمر، وفي كل سلوك من جانب القائد وأعضاء فريقه الذين يعملون معه امتثالاً لقول الله عز وجل:

﴿ فَلِذَٰلِكَ فَٱدْعُ ۖ وَٱسْتَقِمْ كَمَآ أُمِرْتَ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ ۖ وَقُلْ ءَامَنتُ بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ مِن كِتَٰبٍ ۖ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ۖ ٱللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ ۖ لَنَآ أَعْمَٰلُنَا وَلَكُمْ أَعْمَٰلُكُمْ ۖ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ ۖ ٱللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا ۖ وَإِلَيْهِ ٱلْمَصِيرُ ﴿١٥﴾ ﴾ [2].

وقوله تعالى: ﴿ وَإِذَا قُلْتُمْ فَٱعْدِلُوا۟ ﴾ [3].

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ۚ ﴾ [4].

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَأَنِ ٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ ﴾ [5]

---

(1) القرآن الكريم – سورة النمل – الآية ٣٢.
(2) القرآن الكريم – سورة الشورى – الآية ١٥.
(3) القرآن الكريم – سورة الأنعام – من الآية ١٥٢.
(4) القرآن الكريم – سورة النساء – من الآية ٥٨.
(5) القرآن الكريم – سورة المائدة – من الآية ٤٩.

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ ۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلۡقِسۡطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوۡ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمۡ أَوِ ٱلۡوَٰلِدَيۡنِ وَٱلۡأَقۡرَبِينَۚ إِن يَكُنۡ غَنِيًّا أَوۡ فَقِيرٗا فَٱللَّهُ أَوۡلَىٰ بِهِمَاۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلۡهَوَىٰٓ أَن تَعۡدِلُواْۚ وَإِن تَلۡوُۥٓاْ أَوۡ تُعۡرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٗا ﴿١٣٥﴾ ﴾ [1].

وفي هذا يحذر الرسول (ﷺ) كل قائد إداري أن يكون عادلاً وأن يتحرى العدل أياً كان موقعه في قوله (ﷺ): **﴿ ما من أمير عشرة إلا يؤتى مغلولاً يوم القيامة حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور، وإن كان مسيئاً زيد غلاً إلى غله ﴾** [2].

ومن هذا لا ظلم في الإدارة الإسلامية، ولا غبن، ولا جور على حق، بل عدل قائم على المعرفة واليقين، ولا يعرف الميل أو يتأثر بالهوى امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى:﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾ ﴾ [3].

وقوله عز وجل:﴿ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰ ﴾ [4].

وقد وجه الرسول (ﷺ) إلى كل قائد إداري وصية نحو العدل، فالعدل أسام النظام الإداري الإسلامي.

وقد روي عن الرسول (ﷺ) أنه قال: **﴿ إن المقسطين عند الله على منابر من نور، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا ﴾** [5].

(1) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ١٣٥.
(2) أخرجه البيهقي في سننه، وهو صحيح، انظر صحيح الجامع الصغير رقم (١٦٩٥).
(3) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٩٠.
(4) القرآن الكريم – سورة المائدة – الآية ٨.
(5) رواه مسلم.

كما روي عن رسول الله (ﷺ) قال: ﴿ **أحب الناس إلى الله يوم القيامة وأقربهم مني مجلساً إمام عادل**﴾ [1].

ويقول الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه: ﴿ **ألا من ظلم معاهداً أو انتقص حقه أو كلفه فوق طاقته أو أخذ منه شيئاً بغير طيب نفس فأنا خصيمه يوم القيامة**﴾ [2].

والتزام العدالة في الإسلام هو الصراط المستقيم للعمل الإداري، وسبيله إلى تحقيق الغايات النبيلة امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى:﴿ وَأَنَّ هَـٰذَا صِرَٰطِي مُسۡتَقِيمًا فَٱتَّبِعُوهُۖ وَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلسُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمۡ عَن سَبِيلِهِۦۚ ذَٰلِكُمۡ وَصَّىٰكُم بِهِۦ لَعَلَّكُمۡ تَتَّقُونَ ﴿١٥٣﴾ ﴾ [3].

وقوله عز وجل:

﴿ يَـٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلۡنَـٰكَ خَلِيفَةً فِي ٱلۡأَرۡضِ فَٱحۡكُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ بِٱلۡحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلۡهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ﴾ [4].

المبدأ الرابع: الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة:

التوازن هو ناموس الكون، وقانونه الحاكم، وهو أصل حرية الفرد، وأساس حماية المجتمع، حيث لا طغيان لأحدهما على الآخر، ولا نقصان لمصالح أحدهما على مصالح الآخر، فالتوازن روح وحياة الإدارة الإسلامية، وبدونه تنهار ويختل بنيان الإدارة في الإسلام، تلك الحقيقة التي أكدها الله سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم في قوله عز وجل:

---

(1) رواه الترمذي.

(2) صحيح رواه أبو داود في السنن – كتاب الإمارة، انظر الجامع الصغير حديث رقم ٢٦٥٥.

(3) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٥٣.

(4) القرآن الكريم – سورة ص – الآية ٢٦.

﴿ وَٱلۡأَرۡضَ مَدَدۡنَٰهَا وَأَلۡقَيۡنَا فِيهَا رَوَٰسِيَ وَأَنۢبَتۡنَا فِيهَا مِن كُلِّ شَيۡءٖ مَّوۡزُونٖ ١٩ ﴾ [1].

والتوازن في سلوك الفرد لخدمة الفرد والمجتمع معاً دعا إليه الله سبحانه وتعالى عز وجل:

﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا ٦٧ ﴾ [2]

وبهذا يكون تحقيق مصلحة الفرد المسلم وسيلة لتحقيق مصالح جميع المسلمين، وتحقيق مصالح المجتمع الإسلامي أساس الكفالة لتحقيق مصالح الفرد المسلم وهو ما أشارت إليه الآية الكريمة في قوله تعالى:

﴿ لَقَدۡ خَلَقۡنَا ٱلۡإِنسَٰنَ فِيٓ أَحۡسَنِ تَقۡوِيمٖ ٤ ﴾ [3]

فالإنسان مولود بالفطرة، والفطرة تقومه وتهديه، والمجتمع الإسلامي قائم عليها. والتوازن بين حاجة الفرد المسلم وحاجات المجتمع هو محور الفطرة، ومن ثم فإن ما يصدر من الفرد من قول وعمل وفعل يتم في إطار قوانين وقواعد الشريعة الإسلامية، وهو ما يتطلبه المجتمع امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى في قوله عز وجل:

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ٢ كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ٣ ﴾ [4]

والتوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة أساس الحركة النشطة، حيث لا طغيان لأحدهما على الآخر، بل كل يحرص على تحقيق مصلحة الآخر، لأن في تحقيقها مصالحه هو، يدل على هذا قول الله سبحانه وتعالى:

(1) القرآن الكريم – سورة الحجر – الآية ١٩.
(2) القرآن الكريم – سورة الفرقان – الآية ٦٧.
(3) القرآن الكريم – سورة التين – الآية ٤.
(4) القرآن الكريم – سورة الصف – الآيتان ٢ ، ٣.

﴿ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ أَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُواْ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَنَهَوۡاْ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلۡأُمُورِ ﴿٤١﴾ ﴾ [١].

وقوله عز وجل:

﴿ وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ﴿١٠٤﴾ ﴾ [٢].

وقوله جل شأنه:

﴿ كُنتُمۡ خَيۡرَ أُمَّةٍ أُخۡرِجَتۡ لِلنَّاسِ تَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَتَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِ وَتُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِۗ ﴾ [٣].

فالتوازن بين مصالح المجتمع ومصلحة الفرد يتحقق من خلال جانبين أولهما أن الفرد بطبيعته ينتمي إلى مجتمع، والمجتمع بطبيعته لا يقوم إلا على أفراده، وفي إطار هذا التوازن يتحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية الإسلاميَّة، ويتحدد نطاق التكليف والمسئولية والواجب بين الفرد وبين المجتمع في إطار المسئولية التي تقع على المسلم في جميع الكيانات الإدارية والتي أوضحها النبي (ﷺ) بقوله: ﴿ **كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته**﴾ [٤].

ومن هنا تنعكس عملية مصالح المجتمع على عملية تحقيق مصالح الفرد والعكس الصحيح.

(1) القرآن الكريم – سورة الحج – الآية ٤١.
(2) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٠٤.
(3) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١١٠.
(4) نص الحديث ورد عن ابن عمر رضي الله عنهما قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته: الإمام راع ومسئول عن رعيته والرجل في أهله ومسئول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته فكلكم راع ومسئول عن رعيته رواه البخاري في كتاب الجمعة – وراجع في هذا لمزيد من التفصيل: أبو زكريا يحيى بن شرف النووي رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين – دار الحديث – بيروت ص ١٤٩.

والتوازن قائم بين العبادات وبين السعي في المعيشة تنفيذاً لأوامر الله في قوله عز وجل:

﴿ وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْءَاخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَآ أَحْسَنَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِى ٱلْأَرْضِ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾ ﴾ (1).

وقوله عز وجل:

﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾ ﴾ (2).

المبدأ الخامس: الدعوة إلى الله:

العمل في الإسلام عبادة، وكل عبادة موجهة إلى الله سبحانه وتعالى، والتوجه إلى الله دعوة إليه، فالدعوة إلى الله عز وجل هدف سامي تسعى الإدارة الإسلامية إلى تحقيقه، وإلى تخليص البشر من الوثنية والكفر والإلحاد، وإلى القضاء على الاستعباد والعمل على تحقيق الحرية. ومطلق الحرية هي الإيمان بالله سبحانه وتعالى، وهو ما حث عليه الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم في قوله عز وجل: ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾ ﴾ (3).

فالإدارة في الإسلام تحكمها الدعوة إلى الخير، وقلبها الأمر بالمعروف، وسياجها النهي عن المنكر، وهدفها الفلاح، وطريقها العمل الصالح الطيب قولاً وفعلاً يقول الله تعالى في ذلك:

---

(1) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٧٧.

(2) القرآن الكريم – سورة الجمعة – الآية ١٠.

(3) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٠٤.

﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ﴾ (1).

ومن هنا فإن الدعوة إلى الله سبحانه وتعالى أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة في الإسلام، امتثالاً لقول الله عز وجل:

﴿ ذَٰلِكُمُ ٱللَّهُ رَبُّكُمْ ۖ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ ۖ خَٰلِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَٱعْبُدُوهُ ۚ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ ﴿١٠٢﴾ ﴾ (2)

وتحكم الدعوة إلى الله سلوك القائد والرعية، وتدفعهم إلى الإخلاص في القول والفعل والعمل، كما وصفهم الله سبحانه وتعالى في قوله:

﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِى مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾ ﴾ (3)

وقوله عز وجل:

﴿ وَلَا تَدْعُ مَعَ ٱللَّهِ إِلَٰهًا ءَاخَرَ ۘ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ ۚ كُلُّ شَيْءٍ هَالِكٌ إِلَّا وَجْهَهُۥ ۚ لَهُ ٱلْحُكْمُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ ﴿٨٨﴾ ﴾ (4)

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٤٠.
(2) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٠٢.
(3) القرآن الكريم – سورة فصلت – الآية ٣٣.
(4) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٨٨.

فالدعوة إلى الله سبحانه وتعالى أساس الخلق وهدفه السامي يقول الله تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾ ﴾ سورة الذاريات – الآية ٥٦).

وطريق الدعوة إلى الله سبحانه وتعالى محدد المعالم، بارز السمات في قوله تعالى: ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ سورة النحل ١٢٥).

واختص الله سبحانه وتعالى بالدعوة وحده لا يُدعا معه أحد امتثالا لقوله عز وجل: ﴿ بَلْ إِيَّاهُ تَدْعُونَ فَيَكْشِفُ مَا تَدْعُونَ إِلَيْهِ إِن شَآءَ وَتَنسَوْنَ مَا تُشْرِكُونَ ﴿٤١﴾ ﴾ سورة الأنعام ٤١).

وقوله تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ تَدْعُونَ مِن دُونِهِۦ لَا يَسْتَطِيعُونَ نَصْرَكُمْ وَلَآ أَنفُسَهُمْ يَنصُرُونَ ﴿١٩٧﴾ ﴾ سورة الأعراف الآية ١٩٧).

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ قُلِ ٱدْعُواْ ٱلَّذِينَ زَعَمْتُم مِّن دُونِهِۦ فَلَا يَمْلِكُونَ كَشْفَ ٱلضُّرِّ عَنكُمْ وَلَا تَحْوِيلًا ﴿٥٦﴾ ﴾ سورة الإسراء – الآية ٥٦). وقوله عز وجل أيضًا: ﴿ وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّن يَدْعُواْ مِن دُونِ ٱللَّهِ مَن لَّا يَسْتَجِيبُ لَهُۥٓ إِلَىٰ يَوْمِ ٱلْقِيَٰمَةِ وَهُمْ عَن دُعَآئِهِمْ غَٰفِلُونَ ﴿٥﴾ ﴾ سورة الأحقاف الآية ٥).

وقوله عز وجل:

﴿ وَلَا تَدْعُ مِن دُونِ ٱللَّهِ مَا لَا يَنفَعُكَ وَلَا يَضُرُّكَ فَإِن فَعَلْتَ فَإِنَّكَ إِذًا مِّنَ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿١٠٦﴾ ﴾ (1)

ففكر الإدارة الإسلامية تتبلور معالمه في الدعوة إلى الله من خلال إتقان العمل وتحقيق صالح الأعمال والصبر والمجاهدة والإحسان إلى خلقه حتى نفوز بالهداية، يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَٱلَّذِينَ جَٰهَدُواْ فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ ٱللَّهَ لَمَعَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾ ﴾ (2)

والعمل الإداري في الإسلام شامل وكامل ومتكامل ويشمل كافة جوانب الحياة ليصبح سلوك المؤمن خير وسيلة إلى الدعوة امتثالاً لقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴿١٦٢﴾ ﴾ (3)

ومن هنا فإن الدعوة إلى الله سبحانه وتعالى تتم من خلال العمل الصالح، والإنجاز المتقن، والأداء المتفوق إرضاءً لله، واستجابة لتعاليم رسوله الكريم صلوات الله وسلامه عليه.

فالدعوة إلى الله بصالح الأعمال تدفع الأفراد الذين تحتويهم المنظمات الإدارية إلى البذل والعطاء والتجويد وزيادة الطاقة الإنتاجية، وزيادة الإنتاج ليس انتظاراً لعائد أو حافز مادي، ولكن إرضاءً لله ولرسوله عليه الصلاة والسلام وهو ما وصفهم الله تعالى في قوله:

﴿ وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ﴾ (4)

---

(1) القرآن الكريم – سورة يونس – الآية ١٠٦.

(2) القرآن الكريم – سورة العنكبوت – الآية ٦٩.

(3) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٦٢.

(4) القرآن الكريم – سورة الحشر – الآية ٩.

المبدأ السادس: التبين:

يُبنى السلوك الإداري في الإسلام على قرار يتخذه القائد، وعلى رؤية انبعثت من الضمير الذاتي للفرد، وكلاهما أساسه المعرفة الصادقة، والمعرفة أساسها الإدراك، وحتى يتحقق الإدراك لا بد من معلومات كافية، وحتى تكون المعلومة كافية لا بد من بيانات سليمة وصادقة وكاملة وحديثة ومناسبة يتم جمعها خصيصاً من أجل القرار، ويتم تصنيفها وفرزها وتحليلها واستخراج المؤشرات والنتائج منها وتقديمها إلى القائد أو متخذ القرار في شكل معلومة مناسبة، ليتبين حقيقة الموقف الإداري الذي عليه أن يتخذ قراراً بشأنه.

ويتعين على القائد الإداري أن يبين الأمر لمن يعمل معه حتى يكون كل منهم على بينة من المهمة المسندة إليه، ويتحقق الهدف بأسرع وقت وأقل تكلفة، يقول الله عز وجل:

﴿ وَمَآ أَرۡسَلۡنَا مِن رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوۡمِهِۦ لِيُبَيِّنَ لَهُمۡۖ﴾ (١).

ويتعين على كل قائد في التنظيم الإداري أن يكون على بينة من أمره وأن يحتاط له وأن يجمع المعلومات لديه عن كافة جوانبه، وهو ما دعا إليه الله رب العالمين في قوله:

﴿ سَنُرِيهِمۡ ءَايَٰتِنَا فِي ٱلۡأٓفَاقِ وَفِيٓ أَنفُسِهِمۡ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمۡ أَنَّهُ ٱلۡحَقُّۗ﴾ (٢).

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَلَا تَقۡفُ مَا لَيۡسَ لَكَ بِهِۦ عِلۡمٌۚ إِنَّ ٱلسَّمۡعَ وَٱلۡبَصَرَ وَٱلۡفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنۡهُ مَسۡـُٔولٗا ﴿٣٦﴾ ﴾ (٣).

---

(1) القرآن الكريم – سورة إبراهيم – الآية ٤.
(2) القرآن الكريم – سورة فصلت – الآية ٥٣.
(3) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآية ٣٦.

وقد حث الله سبحانه وتعالى كل قائد إداري وكل فرد على البحث عن المعرفة وإصدار قراره والقيام بسلوكه في ضوء هذه المعرفة.

يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ فَسْـَٔلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿٧﴾ ﴾ (١).

ومن هنا فإن تحري المعرفة والبحث عن المعلومة أمر لازم لحسن القرار الإداري في الإسلام، وقد حذر الله سبحانه وتعالى كل قائد يعمل بهواه ولا يتبع المعلومات والبيانات التي وصلت إليه في قوله عز وجل:

﴿ وَمَن يُشَاقِقِ ٱلرَّسُولَ مِنۢ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُ ٱلْهُدَىٰ وَيَتَّبِعْ غَيْرَ سَبِيلِ ٱلْمُؤْمِنِينَ نُوَلِّهِۦ مَا تَوَلَّىٰ وَنُصْلِهِۦ جَهَنَّمَ ۖ وَسَآءَتْ مَصِيرًا ﴿١١٥﴾ ﴾ (٢).

وقوله عز وجل:

﴿ لِيُبَيِّنَ لَهُمُ ٱلَّذِى يَخْتَلِفُونَ فِيهِ وَلِيَعْلَمَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوٓا۟ أَنَّهُمْ كَانُوا۟ كَـٰذِبِينَ ﴿٣٩﴾ ﴾ (٣).

وقوله تعالى:

﴿ بِٱلْبَيِّنَـٰتِ وَٱلزُّبُرِ ۗ وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٤٤﴾ ﴾ (٤).

وقد وصف الله سبحانه وتعالى القرآن الكريم بالكتاب المبين في أكثر من موضع (٥). موضحاً عز وجل أهمية التبين القائم على المعرفة والإدراك الصحيح والسليم، وهو أساس القرار الإداري في الإسلام.

---

(1) القرآن الكريم – سورة الأنبياء – الآية ٧ .
(2) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ١١٥ .
(3) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٣٩ .
(4) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٤٤ .
(5) على سبيل المثال الآيات الآتية :
﴿ طسٓمٓ ﴿١﴾ تِلْكَ ءَايَـٰتُ ٱلْكِتَـٰبِ ٱلْمُبِينِ ﴿٢﴾ ﴾ سورة الشعراء – الآيتان ١ ، ٢ .

وفي قوله سبحانه وتعالى:

﴿ قَدْ جَآءَكُم مِّنَ ٱللَّهِ نُورٌ وَكِتَٰبٌ مُّبِينٌ ۝١٥ يَهْدِي بِهِ ٱللَّهُ مَنِ ٱتَّبَعَ رِضْوَٰنَهُۥ سُبُلَ ٱلسَّلَٰمِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ ٱلظُّلُمَٰتِ إِلَى ٱلنُّورِ بِإِذْنِهِۦ وَيَهْدِيهِمْ إِلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ۝١٦ ﴾ (1).

المبدأ السابع: الطاعة:

الطاعة هي أساس الانضباط في الإدارة الإسلامية، بدونها لا تنتظم الإدارة أو تقوم بعملها الموكول، وهي أساس النظام الإداري في الإسلام، وهي طاعة أمر بها الله تعالى وحث عليها رسوله الكريم، ودعا إليها خلفاؤه الراشدون، يقول الله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَأُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِى شَىْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ۝٥٩ ﴾ (2).

وقول الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه:

《 من أطاعني فقد أطا ع الله، ومن عصاني فقد عصى الله، ومن يطع أميري فقد أطاعني، ومن يعصي أميري فقد عصاني، وإنما الإمام جُنّة يقاتل من

﴿ طسٓ ۚ تِلْكَ ءَايَٰتُ ٱلْقُرْءَانِ وَكِتَابٍ مُّبِينٍ ۝١ ﴾ سورة النمل – الآية ١.

﴿ طسٓمٓ ۝١ تِلْكَ ءَايَٰتُ ٱلْكِتَٰبِ ٱلْمُبِينِ ۝٢ ﴾ سورة القصص الآيتان ١، ٢ .

﴿ وَمَا عَلَّمْنَٰهُ ٱلشِّعْرَ وَمَا يَنۢبَغِى لَهُۥٓ ۚ إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ وَقُرْءَانٌ مُّبِينٌ ۝٦٩ ﴾ سورة يس – الآية ٦٩.

﴿ تِلْكَ ءَايَٰتُ ٱلْكِتَٰبِ ٱلْمُبِينِ ۝١ ﴾ سورة يوسف الآية الأولى.

﴿ وَلَقَدْ نَعْلَمُ أَنَّهُمْ يَقُولُونَ إِنَّمَا يُعَلِّمُهُۥ بَشَرٌ ۗ لِّسَانُ ٱلَّذِى يُلْحِدُونَ إِلَيْهِ أَعْجَمِىٌّ وَهَٰذَا لِسَانٌ عَرَبِىٌّ مُّبِينٌ ۝١٠٣ ﴾ سورة النحل – الآية ١٠٣.

﴿ حمٓ ۝١ وَٱلْكِتَٰبِ ٱلْمُبِينِ ۝٢ ﴾ سورة الزخرف – الآيتان ١،٢ وسورة الدخان – الآيتان ١،٢.

(1) القرآن الكريم – سورة المائدة – الآيتان ١٥ ، ١٦.

(2) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ٥٩.

ورائه ويتقى به فإن أمر بتقوى الله وعدل فإن له بذلك أجراً وإن قال بغيره فإن عليه منه﴾ [١].

والطاعة أساس التكاتف والتلاحم والتكامل في بنيان الجهاز الإداري الإسلامي، وقد حدد لها الإسلام شروطاً وضوابط، أولها أن يكون الأمر الإداري لا يحتمل معصية وفي هذا يقول الرسول (ﷺ): ﴿ **لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق﴾** [٢].

وهو ما أكده وعبر عنه صراحة أبو بكر الصديق رضي الله عنه في قوله: «أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم»[3].

كما يتعين على ولي الأمر ألا يكلف مخلوقاً فوق طاقته، وأن يكون بهم رءوفاً رحيماً، امتثالاً لتعاليم الرسول الكريم ورد بها قوله (ﷺ): ﴿ **إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم، فلا تحملوهم فوق طاقتهم، فإن حملتموهم فأعينوهم﴾** [٤].

وفي رواية أخرى:

﴿ **فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه من طعامه وليلبسه من لباسه ولا يكلفه ما يغلبه، فإن كلفه ما يغلبه فليعنه﴾** [٥].

ومن هنا تصبح الطاعة ملزمة لكل فرد في البنيان الإداري أياً كان موقعه امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى في قوله:

﴿ وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥٓ أَمْرًا أَن يَكُونَ لَهُمُ ٱلْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ ۗ﴾ [٦].

---

(1) متفق عليه رواه البخاري في كتاب الجهاد والسير، مسلم في كتاب الإمارة.
(2) أخرجه الإمام أحمد وعبد الرزاق عن ابن مسعود والحاكم في مستدركه، انظر صحيح الجامع رقم ٧٥٢٠.
(3) لم يوثق الكاتب هذا النص.
(4) رواه الشيخان وأبو داود والحاكم.
(5) لم يوثق الكاتب هذا النص.
(٦) القرآن الكريم – سورة الأحزاب – الآية ٣٦.

فالنظام الإداري في الإسلام القائد فيه قوي عادل، والمرءوس فيه مشارك لا يحرم حقه ولا ينقص أجره، والمال والنفس والعرض -مصونة امتثالاً لأوامر الله سبحانه وتعالي في قوله: ﴿ إِنَّمَا ٱلۡمُؤۡمِنُونَ إِخۡوَةٞ ﴾ (1).

وقوله عز وجل: ﴿ إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ ﴾ (2).

وقوله عز وجل: ﴿ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ وَٱلۡمُؤۡمِنَٰتُ بَعۡضُهُمۡ أَوۡلِيَآءُ بَعۡضٖۚ ﴾ (3).

فالطاعة في الإسلام أساس العمل الإداري، بها تنهض المنظمة الإدارية برسالتها، وبدونها يتحول العمل إلى فوضى أو تنهار الجهود وتتشتت وتضيع في السبل والطرقات. والطاعة توحد الجهود، وتجمع القلوب جميعها على الهدف، وتقوي العزم، وتشحذ الهمم وتعظم الأداء.

وفي هذا وصية رسول الله (ﷺ): **﴿ أوصيكم بتقوى الله عز وجل، والسمع والطاعة وإن تأمر عليكم عبد، فإن من يعش منكم فسيرى اختلافاً كثيراً، فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين، عضوا عليها بالنواجذ وإياكم ومحدثات الأمور، فإن كل بدعة ضلالة ﴾** (4).

وجزاء الطاعة عظيم حدده الله سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم حيث قال: ﴿ وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ يُدۡخِلۡهُ جَنَّٰتٖ تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُ خَٰلِدِينَ فِيهَاۚ وَذَٰلِكَ ٱلۡفَوۡزُ ٱلۡعَظِيمُ ﴿١٣﴾ وَمَن يَعۡصِ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُۥ يُدۡخِلۡهُ نَارًا خَٰلِدٗا فِيهَا وَلَهُۥ عَذَابٞ مُّهِينٞ ﴿١٤﴾ ﴾ (5).

(1) القرآن الكريم – سورة الحجرات – الآية ١٠.
(2) القرآن الكريم – سورة الحجرات – الآية ١٣.
(3) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ٧١.
(4) روه أبو داود والترمذي وقال: حديث حسن صحيح.
(5) القرآن الكريم – سورة النساء – من الآيتين ١٣ ، ١٤.

المبدأ الثامن: حسن اختيار القائد (الولاية الصالحة):

الناس على دين ملوكهم، والأفراد على دين قائدهم، وللقائد في الإسلام أهمية محورية خاصة فهو المعلم، وهو القدوة الصالحة وهو المثل في الإخلاص في العمل وهو المشارك والمسئول عنه، والقائد في المنظمة الإدارية الإسلامية هو عنوانها، وهي أمانة ثقيلة، أمانة التكليف المحاسب عليها.

وقد أوضح الرسول (ﷺ) في حديثه إلى أبي ذر حين طلب أن يوليه وظيفة عامة:

﴿ يا أبا ذر، إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه منها﴾ (١).

فحسن اختيار القائد وتوليته الولاة الصالحين من الأمور جسيمة الأهمية، عظيمة الشأن، ذات التأثير المباشر وغير المباشر على حسن انتظام العمل وعلى حسن قيام المنظمات الإدارية بأعمالها، وقد حُرّم اختيار الولاة المفسدين والأقل كفاءة.

يقول الرسول الكريم (ﷺ):

﴿ من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولّى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله﴾ (٢).

وقد حدد الله مهمة القائد الإداري في قوله عز وجل:

﴿ وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ ﴾ (٣).

فالقائد الإداري محور عمله هو فعل الخير، أياً كانت صورة هذا الخير فالكفاءة والجدارة، والمعرفة، والعلم، والخبرة، والتقوى، والإيمان كلها معايير

(1) رواه مسلم.
(2) رواه الإمام أحمد في مسنده.
(3) القرآن الكريم – سورة الأنبياء- الآية ٧٣.

يتم الاختيار والحكم بها على الأفراد لتوليتهم الوظائف، واختيار الأصلح منهم لشغل كل وظيفة، وإسناد كل أمر إلى أهله، وهو ما عبر عنه القرآن الكريم في قول الله تعالى: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (١).

وفي هذا يحذرنا الله سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم في قوله عز وجل:

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَتَّخِذُوٓا۟ ءَابَآءَكُمْ وَإِخْوَٰنَكُمْ أَوْلِيَآءَ إِنِ ٱسْتَحَبُّوا۟ ٱلْكُفْرَ عَلَى ٱلْإِيمَـٰنِ ۚ وَمَن يَتَوَلَّهُم مِّنكُمْ فَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّـٰلِمُونَ ﴿٢٣﴾ ﴾ (٢).

وقد حدد الله سبحانه وتعالى أعمال الولاة الصالحين بقوله عز وجل:

وَجَعَلْنَـٰهُمْ﴿ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَـٰبِدِينَ ﴿٧٣﴾ ﴾ (٣).

وقوله سبحانه:

﴿ يَـٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَـٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ ﴾ (٤).

فالوالي الصالح، والقائد المؤمن، والأمير التقي، والزعيم الورع هم أداة الإدارة الإسلامية الفاعلة، وهم عنوان المنظمات الإدارية الإسلامية، كل منهم قدوة في سلوكه ومسلكه، كل منهم نور ونبراس يُهتدى به، كل منهم آية من آيات الله لخلق الله، يهدي إلى الصراط المستقيم، ويتعين على الوالي القائد أن يكون عليماً بأمور القيادة، خبيراً بشئون المهمة التي أوكلت إليه، كما جاء في قول سيدنا يوسف في كتاب الله عز وجل:

---

(1) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٢٦.

(2) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ٢٣.

(3) القرآن الكريم – سورة الأنبياء – الآية ٧٣.

(4) القرآن الكريم – سورة ص – الآية ٢٦.

﴿ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ٥٥ ﴾ [١].

المبدأ التاسع: المسئولية:

للمسئولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة، منها أولاً مسئولية إنسانية وأخلاقية، وثانياً عقائدية وشاملة تشمل كلا من القائد والفرد، والمنظمة والمجتمع وفقاً لقول الله تعالى:

﴿ وَكُلَّ إِنسَٰنٍ أَلۡزَمۡنَٰهُ طَٰٓئِرَهُۥ فِي عُنُقِهِۦۖ وَنُخۡرِجُ لَهُۥ يَوۡمَ ٱلۡقِيَٰمَةِ كِتَٰبٗا يَلۡقَىٰهُ مَنشُورًا ١٣ ٱقۡرَأۡ كِتَٰبَكَ كَفَىٰ بِنَفۡسِكَ ٱلۡيَوۡمَ عَلَيۡكَ حَسِيبٗا ١٤ ﴾ [٢].

وقوله عز وجل:

﴿ يَوۡمَ يَبۡعَثُهُمُ ٱللَّهُ جَمِيعٗا فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوٓاْۚ أَحۡصَىٰهُ ٱللَّهُ وَنَسُوهُ ﴾ [٣].

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَنَضَعُ ٱلۡمَوَٰزِينَ ٱلۡقِسۡطَ لِيَوۡمِ ٱلۡقِيَٰمَةِ فَلَا تُظۡلَمُ نَفۡسٞ شَيۡـٔٗاۖ وَإِن كَانَ مِثۡقَالَ حَبَّةٖ مِّنۡ خَرۡدَلٍ أَتَيۡنَا بِهَاۗ وَكَفَىٰ بِنَا حَٰسِبِينَ ٤٧ ﴾ [٤].

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ فَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٍ خَيۡرٗا يَرَهُۥ ٧ وَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٖ شَرّٗا يَرَهُۥ ٨ ﴾ [٥].

فالفكر الإداري في الإسلام يقوم على المسئولية لكل أفراد المنظمة قادة وأفراداً، فكلٌّ مسئولٌ عن عمله، يقول الله تبارك وتعالى: ﴿ كُلُّ ٱمۡرِيِٕۭ بِمَا كَسَبَ رَهِينٞ ٢١ ﴾ [٦]. ﴿ كُلُّ نَفۡسِۭ بِمَا كَسَبَتۡ رَهِينَةٌ ٣٨ ﴾ [٧].

---

(1) القرآن الكريم – سورة يوسف – الآية ٥٥.
(2) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآيتان ١٣ – ١٤.
(3) القرآن الكريم – سورة المجادلة – الآية ٦.
(4) القرآن الكريم – سورة الأنبياء – الآية ٤٧.
(5) القرآن الكريم – سورة الزلزلة – الآيتان ٧ – ٨.
(6) القرآن الكريم – سورة الطور – الآية ٢١.
(7) القرآن الكريم – سورة المدثر – الآية ٣٨.

والمسئولية ليست قاصرة على الأفراد، والقادة، ولكنها مسئولية المجتمع الإسلامي بأسره مسئولية تجتاز أعتاب اللحظة الحاضرة، إلى آفاق المستقبل، تجتاز النفع أو الضرر الخاص، إلى النفع أو الضرر العام، وهو ما دعا إليه وحث عليه الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام في قوله (ﷺ): **﴿ من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان﴾** [١].

والمسئولية ليست قاصرة على الشعوب والحكومات والأفراد، ولكنها أيضاً إلى سائر المخلوقات، وهو ما دفع عمر بن الخطاب رضي الله عنه أن يقرر ذلك في مقولته الرائدة:

«والله لو عثرت بغلة في العراق لخشيت أن يسألني الله يوم القيامة لِمَ لم تمهد لها الطريق يا عمر».

فالمسئولية أساس الإدارة الإسلامية، والمسئولية شخصية ومجتمعية، والمسئولية لا تنتهي بقرار اتخذ في ضوء البيانات والمعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار وآثاره وهو ما عبر عنه عمر بن الخطاب أمير المؤمنين رضي الله عنه في حديثه حين سأل الناس:

«أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا».

فالمسئولية الإسلامية ممتدة وشاملة ومتكاملة وشخصية في الوقت ذاته، ومن هنا كل حرص كل قائد وكل فرد على أن يراعي الله في عمله، وفي سلوكه، وفي فكره، واعتقاده يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ۝٨ ﴾ [٢].

---

(1) رواه مسلم.
(2) القرآن الكريم – سورة الزلزلة – الآيتان ٧ – ٨.

فالمسئولية جهاد وابتلاء عظيم، وكل فرد في الأمة مسئول، وكل فرد في المنظمة الإدارية مسئول، والإنسان المؤمن يكون في امتحان ومسئولية دائمة وابتلاء بالخير والشر، وكلاهما وجهان لعملة الحياة. وفي هذا يقول الرسول (ﷺ): ﴿ **عجباً لأمر المؤمن إن أمره كله له خير، وليس ذلك لأحد للمؤمن: إن أصابته سراء شكر، فكان خيراً له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له**﴾ [١].

إن هذه المبادئ السليمة، هي أساس السلوك الإداري القويم ودستور التعامل بين الفرد وقائده، وبين القائد الإداري وأعضاء المنظمة الإدارية الذين يعملون تحت إمرته، وبين المنظمات الإدارية بعضها ببعض وهو ما ينقلنا إلى العرض للوظائف الإدارية في الفكر الإسلامي.

---

(1) رواه مسلم.

المبحث الثاني
الوظائف الإدارية الإسلامية

الإدارة في الإسلام ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لبلوغ غايات. واستخدام الوسيلة والنجاح في تحقيق الغاية مرهون بحسن معرفة أبعادها وجوانبها ومتطلباتها وعناصرها، وكذا الوظائف التي يتعين القيام بها في إطارها، والإدارة ليست لازمة فقط للمؤسسات والمنظمات، بل إنها لازمة للمجتمع والأمم وللأفراد أيضاً. فالإدارة الراشدة تعمل على حسن إدارة الموارد، وتطوير الإمكانيات، وتعظيم العائد والنفع وتحسين وتطوير الإمكانيات، وتحسين وتطوير الأداء التنفيذي بالشكل الذي يقلل من الفاقد والضائع والتالف والمعيب، برفع الجودة والإتقان، ويزيد بالتالي الربحية ويخفض التكلفة ويوسع من قدرة المنشآت على تصريف الإنتاج وبسعر معقول ومناسب للقدرات الشرائية وفي الوقت نفسه يساعد على إنفاق مزيد من الأموال على البحوث والتطوير للسلع والخدمات لتكون أكثر إشباعاً لاحتياجات ورغبات المجتمع.

والوظائف الإدارية في الإسلام رغم اتفاقها مع الوظائف الإدارية في الأنظمة الأخرى إلا أنها ذات طابع خاص، تضع خصوصياتها الممارسة العملية وأخلاقيات هذه الممارسة، والقصد الحقيقي منها.

فالعملية الإدارية عملية متكاملة الأبعاد والوظائف تبدأ بالتخطيط العلمي الواعي للنشاط بوضع خطة للعمليات التي سوف تتم، ثم التنظيم بإيجاد الهيكل والنظام الفعال المرن الذي يحدد لكل فرد عمله وعلاقته بالآخرين في إطار السلطة والمسئولية، ثم التوجيه الواعي للأوامر والتعليمات بالشكل الذي يضمن تنفيذها في الوقت المطلوب وبالشكل المطلوب وبالكم المطلوب، وبالجودة المطلوبة، ثم المتابعة والمراقبة الحقيقية النشطة التي تتعدى مرحلة إصلاح

القصور ومعالجة الأخطاء إلى مرحلة الوقاية من حدوث هذا القصور أو ذاك الخطأ وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

أولاً: وظيفة التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي:

يعد التخطيط أحد الأسس والدعامات القوية والوظائف الرئيسية ذات الأهمية في الإدارة الإسلامية. فالتخطيط هو فن تعامل مع المستقبل، وفن إنجاز وتحقيق آماله، كما يجب أن تكون، وليس كما يمكن أن تكون، ووضوح الهدف الأسمى والأعلى لكل نشاط يجعل التخطيط في الإدارة الإسلامية ذا طابع خاص وذلك للآتي:

إن الهدف الأسمى هو إرضاء الله سبحانه وتعالى وتنفيذ أوامره والابتعاد عن نواهيه، والأصل في المعاملات الإسلامية الإباحة، ومن ثم يتعين على التخطيط أن يتم في إطار هذه القاعدة بأن يبتعد عن كل ما هو محرم وأن يلتزم بقواعد الحلال والحرام في جميع ما يستهدفه في إطار منهج الله القويم الذي أوضحه في آياته عز وجل:

﴿ قُل لَّآ أَجِدُ فِي مَآ أُوحِيَ إِلَيَّ مُحَرَّمًا عَلَىٰ طَاعِمٍ يَطْعَمُهُۥٓ إِلَّآ أَن يَكُونَ مَيْتَةً أَوْ دَمًا مَّسْفُوحًا أَوْ لَحْمَ خِنزِيرٍ فَإِنَّهُۥ رِجْسٌ أَوْ فِسْقًا أُهِلَّ لِغَيْرِ ٱللَّهِ بِهِۦ ۚ فَمَنِ ٱضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَإِنَّ رَبَّكَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٤٥﴾ ﴾ [١]

وقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **ما أحل الله في كتابه فهو حلال، وما حرم فهو حرام وما سكت عنه فهو العفو، فاقبلوا من الله عافيته، فإن الله لم يكن لينسى شيئاً، وتلا الآية** ﴿ وَمَا كَانَ رَبُّكَ نَسِيًّا ﴿٦٤﴾ ﴾ ﴾ [٢]

ومن هنا يتعين أن يكون التخطيط محافظاً على الضرورات الخمس التي حددها الشارع وهي:

(1) القرآن الكريم سورة الأنعام الآية ١٤٥.

(2) أخرجه البزاز والحاكم وصححه من حديث أبي الدرداء.

«الدين – النفس – النسل – المال – العقل».

إن التخطيط مرن فاعل في البيئة المحيطة التي تصبح بيئة إسلامية وتوجيهها إسلامي ومن ثم تكيف المتغيرات والتعامل معها في إطار إسلامي رشيد يعمل من أجل نشر الوحدانية وتعظيم عبادة الله سبحانه وتعالى وتخليص البشرية من الوثنية والكفر والإلحاد.

إن التخطيط لمواجهة مستقبلية لصالح العباد والبلاد، وهو قائم على حشد الإمكانيات، وإعداد كافة المقومات، والأخذ بالأسباب لمواجهة الأحداث المستقبلية. والتخطيط -إن لزم- تحض عليه الشريعة، وتدعو إليه العقيدة، وتروى عنه أحداث الرسل والأنبياء، حيث يقول الله سبحانه وتعالى ضارباً المثل على لسان سيدنا يوسف عليه السلام لمواجهة المجاعة في مصر:

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾ (١)

فالأحداث التي يواجهها المسلمون، والقوى المتربصة بالأمة الإسلامية والخطر الذي يهددها والآمال الطموحة التي تسعى إلى تحقيقها، والإمكانيات والموارد المحدودة المرصودة والاستخدامات البديلة المتعددة التي يمكن أن توجه إليه، تجعل من التخطيط ضرورة حياة ومصير هدف.

فالتخطيط ليس -فقط- موجها لتحقيق الآمال والأهداف المستقبلية، ولكن أيضاً لتحقيق الأمن والمنعة ولمواجهة قوى الضلال والفساد والإثم المتربصة في الظلام، واسترشاداً واتباعاً لأوامر الله سبحانه وتعالى في قوله الحق:

---

(1) القرآن الكريم -سورة يوسف- الآيات ٤٧ – ٤٩.

﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ (١)

والتخطيط في الإسلام لا يقوم على الظن، بل على المعرفة والحقائق القائمة على المعلومات المستخرجة من تحليل البيانات التي تم جمعها وفرزها وتشغيلها واستخلاص المؤشرات منها، وفي هذا يحذرنا الله سبحانه وتعالى بقوله:

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱجْتَنِبُواْ كَثِيرًا مِّنَ ٱلظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ ٱلظَّنِّ إِثْمٌ ﴾ (٢)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ ٱلظَّنَّ لَا يُغْنِى مِنَ ٱلْحَقِّ شَيْـًٔا ﴾ (٣)

والتخطيط في الفكر الإداري الإسلامي مُوجه للمنظمات الإدارية ومُرشِد لعمالها، وهادي لمسيرتها.

قال تعالى:

﴿ وَأَنَّ هَـٰذَا صِرَٰطِى مُسْتَقِيمًا فَٱتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلسُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِۦ ذَٰلِكُمْ وَصَّىٰكُم بِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٥٣﴾ ﴾ (٤)

فالتخطيط يعمل على توحيد الجهد، وعلى منع الخلاف والتعارض والتضاد والتناحر والازدواج، ومن ثم يتحقق الهدف المنشود ويرتفع به شأن الأمة وتزول به الغمة ويصلح حال البلاد وتتحسن به معيشة العباد، ويصبح الفرد والمجتمع المسلم قادراً على إشباع حاجته، محققاً حد كفايته وفي هذا نسترشد بقصة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه وأرضاه -عند توليه

---

(1) القرآن الكريم – سورة الأنفال – الآية ٦٠.
(2) القرآن الكريم – سورة الحجرات – الآية ١٢.
(3) القرآن الكريم – سورة يونس – من الآية ٣٦.
(4) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٥٣.

مسئولية الخلافة، عندما دخلت عليه زوجته فوجدته يبكي فقالت له: ماذا حدث؟ قال: «توليت أمر أُمة محمد (ﷺ)+ ففكرت في الفقير الجائع، والمريض والضائع، والعاري المجهود، والمقهور المظلوم، والغريب والأمير، والشيخ الكبير، وعرفت أن ربي سائلني عنهم جميعاً فخشيت ألا تثبت لي حجة فبكيت» [١].

والتخطيط موجه إلى عمارة الأرض وعمارة الكون اتباعاً لأوامر الله سبحانه وتعالى:

﴿ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ وَٱسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَٱسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تُوبُوٓاْ إِلَيْهِ ۚ إِنَّ رَبِّى قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ﴿٦١﴾ ﴾ [٢]

فعمارة الكون والأرض هدف ورسالة وكلاهما يحتاج إلى التخطيط الدقيق الذي يحقق الأهداف، يقول الله تعالى:

﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَـٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ﴾ [٣]

والتخطيط بوضع الأهداف يكون دائماً في حدود الطاقات والإمكانيات وليس ضرباً من الخيال والتعجيز والأحلام الغارقة في التفاؤل الشديد وفقاً لقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ ﴾ [٤]

وقوله عز وجل:

﴿ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۖ ﴾ [٥]

---

(1) لم يوثق الكاتب هذا النص – المحرران.

(2) القرآن الكريم – سورة هود – الآية ٦١.

(3) القرآن الكريم – سورة النجم – الآيتان ٣٩- ٤٠.

(4) القرآن الكريم – سورة البقرة- من الآية ١٨٦.

(5) القرآن الكريم – سورة البقرة – من الآية ٢٣٣.

ومن هنا فإن التخطيط لازم وضروري وهام لحسن سير العملية الإدارية لتوحيد الجهد، ولمتابعة الإنجاز، ولتنسيق العمل وحسن تنظيمه. والتخطيط هو ناموس الحياة، تنتظم به مسيرة الكون، وميسرة البشر وفقاً لقوله سبحانه وتعالى:

﴿ أَيَحْسَبُ ٱلْإِنسَـٰنُ أَن يُتْرَكَ سُدًى ﴿٣٦﴾ ﴾ [1]

فكل شيء يتم وفق خطة متكاملة الأبعاد، يتم في إطارها إنجاز كل شيء، وتتراكم مع الإنجاز النتائج، وينتظم العمل وهو ما جاء في قوله سبحانه وتعالى:

﴿ إِنَّ رَبَّكُمُ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ فِى سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ ٱسْتَوَىٰ عَلَى ٱلْعَرْشِ يُغْشِى ٱلَّيْلَ ٱلنَّهَارَ يَطْلُبُهُۥ حَثِيثًا وَٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ وَٱلنُّجُومَ مُسَخَّرَٰتٍۭ بِأَمْرِهِۦٓ ۗ أَلَا لَهُ ٱلْخَلْقُ وَٱلْأَمْرُ ۗ تَبَارَكَ ٱللَّهُ رَبُّ ٱلْعَـٰلَمِينَ ﴿٥٤﴾ ﴾ [2]

والتخطيط في الإدارة الإسلامية هو أساس تحقيق المجتمع الإسلامي الذي يقوم على النمو والتنمية والعزة والكرامة، وليس على العوزة والفاقة، والذي يشارك فيه كل إنسان بما وهبه الله من علم وجهد وفكر وعلى هذا يمكن تحديد الملامح العامة للتخطيط في الفكر الإداري الإسلامي فيما يلي:

١- في إطار التخطيط في المنظمات الإدارية الإسلامية تصبح المنظمة الإدارية أداة تلبية وانتفاع ونفع متبادل للمسلمين وعوناً ودعماً لهم لإيجاد المجتمع القادر على إشباع حاجته وتوفير الأمن والكفاية للأفراد، كما جاء في قصة عمر بن عبد العزيز السابقة الذكر.

(1) القرآن الكريم – سورة القيامة – الآية ٣٦.
(2) القرآن الكريم- سورة الأعراف – الآية ٥٤.

وفي إطار هذا تتجه الجهود إلى تحقيق هدف معين وأهداف معينة إلى أجل معين، استخداماً لعنصر الزمن كعنصر فاعل في المستقبل استرشاداً بقوله تعالى:

﴿ خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ بِٱلْحَقِّ ۖ يُكَوِّرُ ٱلَّيْلَ عَلَى ٱلنَّهَارِ وَيُكَوِّرُ ٱلنَّهَارَ عَلَى ٱلَّيْلِ ۖ وَسَخَّرَ ٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ ۖ كُلٌّ يَجْرِى لِأَجَلٍ مُّسَمًّى ۗ أَلَا هُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفَّٰرُ ﴿٥﴾ ﴾ (1)

فالتخطيط في الفكر الإداري الإسلامي يضع نظاماً متكاملاً تشمله الخطة، التي في إطارها تنتظم كافة الجهود وتتوالى في إطار تراكمي يتم الوصول منه إلى نتائج مستهدفة إيجابية وهو ما أوصى به الله سبحانه وتعالى في قوله:

﴿ وَءَايَةٌ لَّهُمُ ٱلَّيْلُ نَسْلَخُ مِنْهُ ٱلنَّهَارَ فَإِذَا هُم مُّظْلِمُونَ ﴿٣٧﴾ وَٱلشَّمْسُ تَجْرِى لِمُسْتَقَرٍّ لَّهَا ۚ ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ ٱلْعَزِيزِ ٱلْعَلِيمِ ﴿٣٨﴾ وَٱلْقَمَرَ قَدَّرْنَٰهُ مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَٱلْعُرْجُونِ ٱلْقَدِيمِ ﴿٣٩﴾ لَا ٱلشَّمْسُ يَنۢبَغِى لَهَآ أَن تُدْرِكَ ٱلْقَمَرَ وَلَا ٱلَّيْلُ سَابِقُ ٱلنَّهَارِ ۚ وَكُلٌّ فِى فَلَكٍ يَسْبَحُونَ ﴿٤٠﴾ ﴾ (2)

٢- يتجه التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي إلى عمارة الأرض وعمارة الكون اتباعاً لأوامر الله سبحانه وتعالى:

﴿ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ وَٱسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا ﴾ (3)

ومن ثم تتجه الخطة أو الخطط في المنظمة الإدارية الإسلامية إلى هذا الناموس الكوني، لتحقيق هذا الهدف العظيم الذي وضعه الله سبحانه وتعالى

---

(1) القرآن الكريم – سورة الزمر – الآية ٥.
(2) القرآن الكريم – سورة يس – الآيات ٣٧ – ٤٠.
(3) القرآن الكريم- سورة هود – من الآية ٦١.

للبشر وأتاح له كافة الموارد والإمكانات اللازمة، كما أوضحها الله تعالى في محكم آياته عز وجل حيث يقول:

﴿ وَٱلْأَرْضَ مَدَدْنَٰهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَٰسِيَ وَأَنۢبَتْنَا فِيهَا مِن كُلِّ شَيْءٖ مَّوْزُونٖ ﴿١٩﴾ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَٰيِشَ وَمَن لَّسْتُمْ لَهُۥ بِرَٰزِقِينَ ﴿٢٠﴾ وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلَّا عِندَنَا خَزَآئِنُهُۥ وَمَا نُنَزِّلُهُۥٓ إِلَّا بِقَدَرٖ مَّعْلُومٖ ﴿٢١﴾ وَأَرْسَلْنَا ٱلرِّيَٰحَ لَوَٰقِحَ فَأَنزَلْنَا مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءٗ فَأَسْقَيْنَٰكُمُوهُ وَمَآ أَنتُمْ لَهُۥ بِخَٰزِنِينَ ﴿٢٢﴾ وَإِنَّا لَنَحْنُ نُحْيِۦ وَنُمِيتُ وَنَحْنُ ٱلْوَٰرِثُونَ ﴿٢٣﴾ وَلَقَدْ عَلِمْنَا ٱلْمُسْتَقْدِمِينَ مِنكُمْ وَلَقَدْ عَلِمْنَا ٱلْمُسْتَـْٔخِرِينَ ﴿٢٤﴾ ﴾ [١]

٣- الالتزام بالخطة الموضوعة:

يعد الالتزام بالخطة الموضوعة لازماً وضرورياً لنجاح تنفيذ الخطة، فأي عمل إداري هو مكون من أجزاء وكل جزء متمم للأجزاء الأخرى، فإن حدث عدم التزام أو تباطؤ أو قصور في أي منها سوف تتأثر باقي الأجزاء الأخرى، يقول الله تعالى:

﴿ ثُمَّ جَعَلْنَٰكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٖ مِّنَ ٱلْأَمْرِ فَٱتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَ ٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾ ﴾ [٢]

فالخطة تتضمن برامج ذات مهام محددة، ولكل منها وقت محدد يتعين تنفيذها فيه استرشاداً بقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلَّا عِندَنَا خَزَآئِنُهُۥ وَمَا نُنَزِّلُهُۥٓ إِلَّا بِقَدَرٖ مَّعْلُومٖ ﴿٢١﴾ ﴾ [٣]

فكل برنامج عمل موجه لتحقيق عمل من الأعمال يرتبط إنجازه بوقت معلوم وبكم معلوم متفق عليه حتى يؤتي ثماره ومن ثم يكون الالتزام ضرورياً ولازماً حتى لا يحدث شقاق وهو ما يوضحه المولى عز وجل في محكم آياته:

(1) القرآن الكريم سورة الحجر – الآيات ١٩ – ٢٤.
(2) القرآن الكريم – سورة الجاثية – الآية ١٨.
(3) القرآن الكريم – سورة الحجر- الآية ٢١.

﴿ قُلْنَا ٱهْبِطُواْ مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى فَمَن تَبِعَ هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٣٨﴾ ﴾ (١)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ قَالَ ٱهْبِطَا مِنْهَا جَمِيعًا ۖ بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى فَمَنِ ٱتَّبَعَ هُدَاىَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَىٰ ﴿١٢٣﴾ ﴾ (٢)

٤- وضوح الهدف وسبق تحديده وصدق النية:

يلزم لنجاح التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي صدق النية، وهي لا تتحقق بدون تحديد للهدف الذي يسعى التخطيط إلى تحقيقه، ودون أن يكون الهدف واضحاً لجميع العاملين في المنظمة الإدارية بشكل كامل وشامل ودقيق مصداقاً لقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى**﴾ (٣)

وقول الإمام علي رضي الله عنه: «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً» (٤)

ووضوح الهدف يساعد على توحيد الجهد، وعلى صدق النية وعلى منع التضارب والازدواج والتعارض بين الأفراد وأجزاء المنظمة الواحدة، فكل شيء في المنظمة يتجه إلى تحقيق هدف محدد وواضح للجميع، وهو الاتجاه إلى الله بهذا العمل استرشاداً بقوله عز وجل:

﴿ وَقَالَ إِنِّى ذَاهِبٌ إِلَىٰ رَبِّى سَيَهْدِينِ ﴿٩٩﴾ ﴾ (٥)

---

(1) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٣٨.
(2) القرآن الكريم – سورة طه – الآية ١٢٣.
(3) لم يوثق الكاتب هذا النص – المحرران.
(4) لم يوثق الكاتب هذا النص – المحرران.
(5) القرآن الكريم – سورة الصافات – الآية ٩٩.

فالتوجه إلى الله عز وجل بالعمل يهدي المنظمة للخير، ويجعل العاملين بالمنظمة يلتزمون بالخطة الموضوعة، ولا ينفرون منها، أو يبدلون أوامرها وأعمالها، بل تجعلهم جميعاً كوحدة واحدة تتجه في طريق واحد استرشاداً بالقانون الإلهي الذي ورد بقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَقَالَ إِنِّي ذَاهِبٌ إِلَىٰ رَبِّي سَيَهْدِينِ ﴿٩٩﴾ ﴾ (١)

ثانياً: وظيفة التنظيم في الإدارة الإسلامية:

ترتبط العملية الإدارية في الإسلام بوظيفة التنظيم التي تعنى بإعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الإسلامية بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمل والذي يتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنظمة الإدارية الإسلامية، ويتم ذلك من خلال إعداد هيكل وبيان تنظيمي، وكذا من خلال دليل إجراءات العمل الذي تحدد فيه مواصفات كل وظيفة والمهام والأدوار والعمليات الإدارية أو المهنية المطلوب أداؤها، وشروط مواصفات شاغل كل وظيفة.

ويتعين عند رسم البنيان أو الهيكل التنظيمي مراعاة الأسس الدينية والعقائدية بشكل كامل امتثالاً لقوله سبحانه وتعالى:

﴿ أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَم مَّنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴿١٠٩﴾ ﴾ (٢)

ويقصد بالهيكل التنظيمي ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة الإدارية ويبين عناصر التقسيمات التنظيمية التي يتركب منها والوحدات

(1) القرآن الكريم – سورة الأحزاب – الآية ٦٢.

(2) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ١٠٩.

والأقسام الفرعية التي تقوم بتنفيذ مختلف الأعمال وتؤدي مختلف الوظائف وتحقق الأنشطة والمهام التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة الإدارية، بحيث تصبح المنظمة باختلاف الأفراد والوظائف والمهام التي تؤدى داخل كل وظيفة، كياناً واحداً يتكامل لتحقيق أهداف محددة بذاتها إعمالاً لقول رسول الله (ﷺ): ﴿ **مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى**﴾ (١)

ويوضح الهيكل التنظيمي شبكة العلاقات وأنواعها وخطوط الاتصال بين أقسام المنظمة الإدارية المختلفة وقنوات انسياب المعلومات والأوامر الخاصة بالسلطات المختلفة في المنظمة الإدارية، ومن ثم يسهل معرفة الوظائف والأنشطة ومدى تكاملها واتساقها وتوافقها مع غرض المنظمة الإدارية فضلاً عن تحديد الخصائص والمواصفات والشروط المتعين توافرها في شاغل كل وظيفة من الوظائف داخل الهيكل التنظيمي ولقد اهتم الإسلام بالتنظيم منذ فجر الدعوة الإسلامية، واهتم بقاعدة التدرج والتدريج في البنيان التنظيمي للدعوة، ولعل أهم مظاهرها فيما قام به رسول الله (ﷺ) بدعوة أقاربه، ثم أصحابه، ثم أنذر عشيرته الأقربين، ثم عرض نفسه على القبائل في الأسواق ومواسم الحج، ثم اتجه إلى أقرب المدن من مكة وهكذا حتى بدأ التنظيم الإداري للدولة الإسلامية عقب وصول الرسول (ﷺ) إلى المدينة، حيث أسس صلوات الله وسلامه عليه مسجد قباء، ثم بنى مسجده الشريف، وآخى بين المهاجرين والأنصار، وعقد صحيفة المدينة، وأدار الدولة الناشئة وفقاً لمقتضيات الحال وطبيعة الموقف والهدف المنشود. والمبادئ الأولية في التنظيم الإسلامي يمكن لمسها من الهيكل التنظيمي لفريضة الصلاة، فالإمام يقف في المقدمة، يليه المصلون صفاً صفاً، ولا يتم إقامة صف جديد دون استكمال الصف الحالي،

(1) متفق عليه – صحيح البخاري، في كتاب الأدب، ومسلم في كتاب البر والصلة.

وفي هذا يقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام: ﴿ **وسطوا الإمام وسدوا الخلل**﴾ (١)

وقوله عليه الصلاة والسلام: ﴿ **أتموا الصف الأول، فما كان من نقص فيكون في الصف الآخر**﴾ (٢)

ومن هنا تحدد موقع القائد وضرورته، وشدد على ذلك رسول الله (ﷺ) في قوله عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام: ﴿ **إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤموا أحدهم** ﴾ (٣)

فالقائد والإمارة من المعالم الرئيسية للبنيان والهيكل التنظيمي في الإدارة الإسلامية، والقيادة في الإسلام ليست تسلطاً، ولكن مشاورة وتدبر، وخبرة، وإدراك. وكان رسول الله (ﷺ) يضرب المثل والقدوة الصالحة في ذلك، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: ﴿ **ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله (ﷺ)**﴾ (٤). والتدرج في الهيكل التنظيمي أساس للتنظيم الإداري ولحسن قيام المنظمة بأعمالها وهو أمر لازم نظراً لتفاوت الأفراد في العلم والخبرة والقدرات الذاتية التي وهبها لهم الله سبحانه وتعالى. ومن ثم تتدرج الرئاسات والقيادات في الهيكل التنظيمي الإسلامي وهو ما يوضحه قول الله عز وجل: ﴿ وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ﴾ (٥)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ﴾ (٦)

---

(1) رواه أبو داود.
(2) رواه أبو داود.
(3) أخرجه أبو داود.
(4) رواه الترمذي في كتاب الجهاد – ضعيف ولكن معناه صحيح وثابت.
(5) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٦٥.
(6) القرآن الكريم – سورة الزخرف – من الآية ٣٢.

وقوله عز وجل:

﴿ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ ﴾ (١)

وقوله جل شأنه:

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَٰتٍ مَّن نَّشَآءُ ۗ إِنَّ رَبَّكَ حَكِيمٌ عَلِيمٌ ﴿٨٣﴾ ﴾ (٢)

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ ﴾ (٣)

فلكل فرد مسلم مكانته، ولكل فرد موضعه الذي يجيده، والذي تؤهله له خبراته ومعلوماته واستعداده الفطري، والذي يبدع فيه ومن خلاله تظهر مواهبه وإمكانياته وتستخدم لصالح جموع المسلمين، فينفع نفسه وينفع أهله وينفع الجميع، يقول الله تعالى في كتابه الحكيم:

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ ﴾ (٤)

ولا تعني أبداً أن التدرجية في شغل الوظائف أن يظلم القائد الرعية، أو يظلم من يعملون معه، بل إن الجميع لهم مساواة في الحقوق والواجبات، والجميع إخوة، أكدها الله سبحانه وتعالى في قوله الحق:

﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ﴾ (٥)

وقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه** ﴾ (٦)

---

(1) القرآن الكريم – سورة الزخرف – من الآية ٣٢.
(2) القرآن الكريم – سورة يوسف – الآية ٧٦.
(3) القرآن الكريم – سورة المجادلة – الآية ١١.
(4) القرآن الكريم – سورة الزمر – الآية ٩.
(5) القرآن الكريم – سورة الحجرات – الآية ١٠.
(6) رواه الإمام البخاري في كتاب المظالم، ومسلم في كتاب البر والصلة.

ومن هنا التدرجية واجبة في العمل الإداري، تستلزمها طبيعة الوظيفة واحتياجات العمل، وظروف النشاط، وبذلك يفسح المجال للكفاءات والمهارات الفردية وفي الوقت ذاته يحافظ على تماسك المنظمة، فالإسلام لم يمنع التفاوت والتدرج بين الأفراد حتى وإن كانوا من الرسل أو الأنبياء. يقول الله تعالى في هذا الشأن:

﴿ وَلَقَدْ فَضَّلْنَا بَعْضَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ عَلَىٰ بَعْضٍ ﴾ (١)

ويقول سبحانه وتعالى:

﴿ ۞ تِلْكَ ٱلرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ ۘ مِّنْهُم مَّن كَلَّمَ ٱللَّهُ ۖ وَرَفَعَ بَعْضَهُمْ دَرَجَـٰتٍ ۚ ﴾ (٢)

ثالثاً: وظيفة التوجيه في الإدارة الإسلامية:

للتوجيه أهمية محورية في الإدارة الإسلامية، فتدفق الأوامر وانسياب التعليمات وتوجيه البيانات والمعلومات بين أقسام الهيكل التنظيمي ومستوياته المختلفة تعد بمثابة الجهاز العصبي من جسم المنظمة الإدارية الإسلامية، وتقوم عملية التوجيه في المنظمة الإدارية على دعامتين أساسيتين:

الدعامة الأولى: العقيدة الإسلامية:

تستند عملية التوجيه في المنظمات الإسلامية إلى تعاليم العقيدة الإسلامية التي تبلورت في قوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾ ﴾ (٣)

---

(1) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآية ٥٥.
(2) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٥٢.
(3) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٠٤.

ويقول سبحانه وتعالى:

﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ﴾ (١)

فالتوجيه في المنظمة الإدارية الإسلامية تحميه تعاليم الدين، وتصونه قيم العقيدة، وتحرسه أخلاقيات الإسلام وتصبح العقيدة سياج الأمن وسور الأمان الذي يحدد للقائد المثل العليا التي يتعين أن يحتذي ويقتدي بها، وليصبح القائد ذاته القدوة الصالحة وبؤرة إشعاع ونبراس نور وضياء تجمع حوله قلوب وسواعد من يعملون معه تحت إمرته، فتحفز إرادهم وتقويهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية وتنفيذ الأعمال الموكولة إلى كل منهم.

ومن خلال العقيدة الإسلامية تتحدد خصائص التوجيه والتي يمكن لنا تحديدها في النواحي الآتية:

١ - وحدة الأمر:

لتحسين القيام بالعمل الإداري يتعين أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرءوس، حتى لا يكون هناك تضارب أو تناقض في القرارات والتوجيهات، والأوامر الإدارية، وهو ما دعا إليه الرسول الكريم (ﷺ) في قوله:

﴿ لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم﴾ (٢)

ووحدة الأمر تجعل من السهولة تحديد المسئولية، وتحديد مجالاتها وتحديد طرق إبلاغها بشكل سليم استرشاداً بأوامر الله سبحانه وتعالى في قوله:

﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ ٱلْأَمْرِ فَٱتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَ ٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾ ﴾ (٣)

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١١٠.

(2) رواه الإمام أحمد.

(3) القرآن الكريم – سورة الجاثية – الآية ١٨.

وقوله عز وجل:

﴿ ۞ شَرَعَ لَكُم مِّنَ ٱلدِّينِ مَا وَصَّىٰ بِهِۦ نُوحًا وَٱلَّذِىٓ أَوۡحَيۡنَآ إِلَيۡكَ وَمَا وَصَّيۡنَا بِهِۦٓ إِبۡرَٰهِيمَ وَمُوسَىٰ وَعِيسَىٰٓۖ أَنۡ أَقِيمُواْ ٱلدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُواْ فِيهِۚ كَبُرَ عَلَى ٱلۡمُشۡرِكِينَ مَا تَدۡعُوهُمۡ إِلَيۡهِۚ ٱللَّهُ يَجۡتَبِىٓ إِلَيۡهِ مَن يَشَآءُ وَيَهۡدِىٓ إِلَيۡهِ مَن يُنِيبُ ﴿١٣﴾ ﴾ (١)

ووحدة الأمر أساس التوجيه، وتجعل من العمل الإداري كُلاًّ متكاملاً -الوظائف والخصائص والسمات- وتضبط سلوك الأفراد، وعلاقاتهم المختلفة بعضهم ببعض سواء داخل الوحدة الإدارية أم خارجها، وهو ما حث الله تعالى عليه في قوله:

﴿ وَٱسۡتَقِمۡ كَمَآ أُمِرۡتَۖ وَلَا تَتَّبِعۡ أَهۡوَآءَهُمۡ ﴾ (٢)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ أَفَمَن يَمۡشِى مُكِبًّا عَلَىٰ وَجۡهِهِۦٓ أَهۡدَىٰٓ أَمَّن يَمۡشِى سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسۡتَقِيمٍ ﴿٢٢﴾ ﴾ (٣)

٢- الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات:

التوجيه ليس تسلطاً وتجاهلاً لذوي الخبرة والمعرفة، وليس انفعال لحظة أو ردّ فعلٍ لسلوك، وإنما هو تدبير، وحكمة، وحنكة، وفوق كل هذا شورى وتشاور، والقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرءوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها ومن يستطيع هذا التنفيذ، فيسند كل أمر إلى أهله، ومن ثم تصبح المهام والتوجيهات

(1) القرآن الكريم – سورة الشورى – الآية ١٣.
(2) القرآن الكريم – سورة الشورى – الآية ١٥.
(3) القرآن الكريم – سورة الملك – الآية ٢٢.

والأوامر من السهل تنفيذها ولا تشكل صعوبة أمام المرءوسين المناط بهم تنفيذها، فالشورى هنا لازمة وواجبة امتثالاً لقوله عز وجل:

﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾ (١)

٣- المسئولية التضامنية والمساءلة المشتركة:

القائد مسئول عن كل ما يقوم به مرءوسوه، كما أن المرءوس مسئول عن كل ما قام به أمام القائد، والمسئولية تضامنية، والمساءلة مشتركة إحقاقاً لقول رسول الله (ﷺ): ﴿ **كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته**﴾ (٢)

والمسئولية التضامنية قائمة على كل فرد من أفراد المنظمة الإدارية عليه أن يجد ويجتهد ويبحث ويدقق ويمحص، ويرشد، ويوجه، ويشير، ويتشاور، حتى لا يكون كأصحاب السفينة الذين أراد بعض منهم أن يثقب قاع السفينة، فإن تركوه غرقوا جميعاً وإن أمسكوا به نجوا جميعاً. وهو ما حدده الرسول الكريم (ﷺ) في قوله: ﴿ **على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة**﴾ (٣)

فكل سلوك مراقب، وكل تصرف مرصود، وكل عمل موضع متابعة، وهو ما أوضحه الله سبحانه وتعالى في قوله:

﴿ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَـٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولاً ﴿٣٦﴾ ﴾ (٤)

٤- مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه:

التوجيه في النظام الإداري في الإسلام قائم على الرحمة والتعاطف، وليس على الجبروت والقوة، بل يراعي مشاعر الأفراد، واحترامهم وكرامتهم،

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٥٩.
(2) رواه مسلم في كتاب الإيمان، وأصحاب السنن والأربعة، انظر صحيح الجامع حديث ٦٢٥٠.
(3) رواه مسلم في كتاب الإمارة، باب وجوب طاعة الأمراء.
(4) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآية ٣٦.

استرشاداً بقول الله سبحانه وتعالى لرسول الله الكريم (ﷺ): ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ (١)

فالتوجيه في الإسلام يقوم على شرح الموقف الإداري الذي يواجه القائد، وشرح ما غمض فيه عن أفراد المنظمة الإدارية ليسهل لهم الوقوف عليه وإدراك حقيقته والتعامل معه بما يجب، ويعتمد التوجيه على إذكاء روح العمل الجماعي، وتحقيق روح التعاون والانسجام بين الأفراد وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة الإدارية امتثالاً لأوامر الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيُضِلَّ قَوْمًۢا بَعْدَ إِذْ هَدَىٰهُمْ حَتَّىٰ يُبَيِّنَ لَهُم مَّا يَتَّقُونَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ﴿١١٥﴾ ﴾ (٢)

ومن هنا فإن القائد الإداري وأفراد المنظمة العاملين معه، كل متكامل وإن اختلفت الآراء وتباينت الواجبات، وتعددت المهام استرشاداً بقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓ ۚ ﴾ (٣)

ويتم مراعاة الاعتبارات الإنسانية في توزيع المهام والأعمال بالشكل العادل وبما يتوافق مع قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي يكون لكل فرد ناتج عمله العادل امتثالاً لقول الله سبحانه وتعالى:

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٥٩.
(2) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ١١٥.
(3) القرآن الكريم – سورة التوبة – من الآية ٧١.

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلۡقِسۡطِۖ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ ﴾ (١)

الدعامة الثانية الكفاءة والخبرة:

الكفاءة والخبرة هما الدعامة الثانية التي يستند إليها نظام التوجيه في الإسلام حيث ينظر القائد الإداري إلى العاملين معه وتحت أمره ليكلف منهم من يستطيع أداء المهام المطلوبة، ويعطي كلاً منهم واجبات؛ كلٌّ حسب طاقته، وكلٌّ حسب خبرته وكفاءته إعمالاً لقول الحق تبارك وتعالى:

﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفۡسًا إِلَّا وُسۡعَهَاۚ ﴾ (٢)

وتستند الكفاءة والخبرة إلى التقوى والتدين والورع، ومن ثم يتعين على القائد الإداري أن يحسن اختيار الأفراد الذين يوكل إليهم المهام وأن يسترشد بقول الله سبحانه وتعالى في اختيار الأفراد:

﴿ ٱلتَّٰٓئِبُونَ ٱلۡعَٰبِدُونَ ٱلۡحَٰمِدُونَ ٱلسَّٰٓئِحُونَ ٱلرَّٰكِعُونَ ٱلسَّٰجِدُونَ ٱلۡأٓمِرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَٱلنَّاهُونَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡحَٰفِظُونَ لِحُدُودِ ٱللَّهِۗ وَبَشِّرِ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ١١٢ ﴾ (٣)

فالحياة جهاد ومجاهدة، وتحتاج إلى حنكة وخبرة لمعالجة مواقفها المختلفة والتعامل معها بدراية ومعرفة، وهي ابتلاء للقائد الإداري في كل لحظة، وفي كل قرار، يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ الٓمٓ ١ أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتۡرَكُوٓاْ أَن يَقُولُوٓاْ ءَامَنَّا وَهُمۡ لَا يُفۡتَنُونَ ٢ وَلَقَدۡ فَتَنَّا ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلِهِمۡۖ فَلَيَعۡلَمَنَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ صَدَقُواْ وَلَيَعۡلَمَنَّ ٱلۡكَٰذِبِينَ ٣ ﴾ (٤)

---

(1) القرآن الكريم – سورة المائدة – من الآية ٨.
(2) القرآن الكريم – سورة البقرة – من الآية ٢٨٦.
(3) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ١١٢.
(4) القرآن الكريم – سورة العنكبوت – الآيات ١ – ٢.

والكفاءة والخبرة هما أساس التوجيه في العمل الإداري الإسلامي وهما دعامة إسناد المهام الإدارية المختلفة إلى منفذيها، وإلى القائمين بها، ولهذه الدعامة مجموعة قواعد وأصول يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري من بينها ما يلي:

١ - الصبر والقدرة على تحمل المشاق:

الصبر أساس إتقان العمل، وأساس التوجيه السليم ونتائجه عظيمة سواء في نفوس العاملين في المنظمة الإدارية أو في ناتج الأعمال المختلفة التي تم إسنادها إليهم، أو في خواتيم ونتائج أعمال المنظمة الإدارية الإسلامية وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها [1] إعمالاً لقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ فَٱصۡبِرۡ كَمَا صَبَرَ أُوْلُواْ ٱلۡعَزۡمِ مِنَ ٱلرُّسُلِ ﴾ [2]

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ فَٱصۡبِرۡ صَبۡرًا جَمِيلاً ﴿٥﴾ ﴾ [3]

والصبر في المنهاج الإداري الإسلامي يهذب النفس ويجعلها تقبل على العمل، وتسعى إلى تطويره، وإلى الإجادة فيه، وإلى إتقان هذا العمل، وإلى نقل

---

(1) هناك آيات كثيرة تحض على الصبر وتدعو إليه وتبين فضله وتعدد مجالاته والتي يتعين على القائد الإداري مراعاتها ومنها ما يلي:

﴿ وَٱصۡبِرۡ فَإِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجۡرَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ﴿١١٥﴾ ﴾ – هود الآية ١١٥ .

﴿ وَٱصۡبِرۡ وَمَا صَبۡرُكَ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ وَلَا تَحۡزَنۡ عَلَيۡهِمۡ وَلَا تَكُ فِي ضَيۡقٖ مِّمَّا يَمۡكُرُونَ ﴿١٢٧﴾ ﴾ سورة النحل الآية ١٢٧ .

﴿ وَٱصۡبِرۡ نَفۡسَكَ مَعَ ٱلَّذِينَ يَدۡعُونَ رَبَّهُم بِٱلۡغَدَوٰةِ وَٱلۡعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجۡهَهُۥ ۖ ﴾ – سورة الكهف الآية ٢٨.

﴿ فَٱصۡبِرۡ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَسَبِّحۡ بِحَمۡدِ رَبِّكَ قَبۡلَ طُلُوعِ ٱلشَّمۡسِ وَقَبۡلَ غُرُوبِهَا ۖ وَمِنۡ ءَانَآيِٕ ٱلَّيۡلِ فَسَبِّحۡ وَأَطۡرَافَ ٱلنَّهَارِ لَعَلَّكَ تَرۡضَىٰ ﴿١٣٠﴾ ﴾ سورة طه – ١٣٠ .

﴿ فَٱصۡبِرۡ إِنَّ وَعۡدَ ٱللَّهِ حَقّٞ ۖ وَلَا يَسۡتَخِفَّنَّكَ ٱلَّذِينَ لَا يُوقِنُونَ ﴿٦٠﴾ ﴾ – سورة الروم – الآية ٦٠ .

﴿ ٱصۡبِرۡ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَٱذۡكُرۡ عَبۡدَنَا دَاوُۥدَ ذَا ٱلۡأَيۡدِ ۖ إِنَّهُۥٓ أَوَّابٌ ﴿١٧﴾ ﴾ – سورة ص الآية ١٧ .

﴿ فَٱصۡبِرۡ إِنَّ وَعۡدَ ٱللَّهِ حَقّٞ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لِذَنۢبِكَ وَسَبِّحۡ بِحَمۡدِ رَبِّكَ بِٱلۡعَشِيِّ وَٱلۡإِبۡكَٰرِ ﴿٥٥﴾ ﴾ – سورة غافر الآية ٥٥ .

﴿ فَٱصۡبِرۡ إِنَّ وَعۡدَ ٱللَّهِ حَقّٞ ۚ فَإِمَّا نُرِيَنَّكَ بَعۡضَ ٱلَّذِي نَعِدُهُمۡ أَوۡ نَتَوَفَّيَنَّكَ فَإِلَيۡنَا يُرۡجَعُونَ ﴿٧٧﴾ ﴾ سورة غافر الآية ٧٧.

﴿ فَٱصۡبِرۡ لِحُكۡمِ رَبِّكَ وَلَا تَكُن كَصَاحِبِ ٱلۡحُوتِ إِذۡ نَادَىٰ وَهُوَ مَكۡظُومٞ ﴿٤٨﴾ ﴾ – سورة القلم الآية ٤٨.

﴿ فَٱصۡبِرۡ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَسَبِّحۡ بِحَمۡدِ رَبِّكَ قَبۡلَ طُلُوعِ ٱلشَّمۡسِ وَقَبۡلَ ٱلۡغُرُوبِ ﴿٣٩﴾ ﴾ سورة ق الآية ٣٩.

﴿ وَٱصۡبِرۡ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَٱهۡجُرۡهُمۡ هَجۡرٗا جَمِيلٗا ﴿١٠﴾ ﴾ – سورة المزمل الآية ١٠ .

(2) القرآن الكريم سورة الأحقاف – الآية ٣٥.

(3) القرآن الكريم – سورة المعارج – الآية ٥.

المعارف والخبرات إلى الآخرين، وإلى حثهم على أن يبدعوا ويتقنوا أعمالهم ومجاهدة عوامل الفساد الإداري أو الإغراءات المادية التي قد تدفع البعض إلى الاهتمام بعوامل الكم على حساب عوامل الكيف والجودة طمعاً في المكسب المادي السريع، وذلك لأن الصبر أساساً لله سبحانه وتعالى كما في قوله عز وجل:

﴿ وَلِرَبِّكَ فَٱصۡبِرۡ ۝٧ ﴾ (1)

والصبر أيضاً مراقب بأعين الله، ومن ثم خشية الله عز وجل يتحسن أداء المنظمة الإدارية ككل لقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَٱصۡبِرۡ لِحُكۡمِ رَبِّكَ فَإِنَّكَ بِأَعۡيُنِنَا ﴾ (2)

والصبر في حاجة إلى إعمال الفكر والعقل والتدبر بشكل كبير ولا يجب أن يخضع القائد الإداري لأي نصائح فاسدة قد يسوقها إليه آثم يريد أن ينتهز الفرصة للتضليل ولإفساد المنظمة الإدارية الإسلامية امتثالاً لأوامر الله سبحانه وتعالى في قوله تعالى:

﴿ لِحُكۡمِ رَبِّكَ وَلَا تُطِعۡ مِنۡهُمۡ ءَاثِمًا أَوۡ كَفُورًا ۝٢٤ ﴾ (3)

٢ - الأخلاق العالية والقدوة الصالحة:

حيث يكون التزام القائد الإداري بالسلوك القويم المطابق للمبادئ الإسلامية يكون أداة للدعوة، ويصبح القائد الإداري في توجيهاته مرآة للإسلام، فالصدق والأمانة، والإخلاص، والعدل، والإحسان، والعفو، والحلم، والصبر، وكظم الغيظ، والوفاء، وآداب الحديث، والقوة، والعزة، والرحمة، والاتحاد والتعاون على البر والتقوى، والقصد، والعفاف، والجود والكرم، ونقاء السريرة،

---

(1) القرآن الكريم – سورة المدثر – الآية ٧.
(2) القرآن الكريم – سورة الطور – الآية ٤٨.
(3) القرآن الكريم – سورة الإنسان – الآية ٢٤.

والحياء، والتواضع، والإخاء، والمساواة، وحسن اختيار الأصدقاء، والنظافة، والتجمل، والصحة، والأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، والخصال الحميدة، والفضائل الكريمة الأخرى، والتقوى والإيثار، والجرأة في الحق، والإخلاص في القول والعمل.

وهذه الصفات الحميدة، والتي يتعين أن يتحلى بها القائد الإداري مستمدة من الفطرة التي ورد فيها قول الله سبحانه وتعالى:

﴿ فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ ٱللَّهِ ٱلَّتِى فَطَرَ ٱلنَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ ٱللَّهِ ۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾ ﴾ (١)

وفي هذا قول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **ألا أخبركم بأحبكم إليَّ وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة؟ - أعادها مرتين أو ثلاثاً – قالوا: بلى يا رسول الله قال: أحسنكم خلقا**﴾ (٢)

وقوله (ﷺ)﴿ **إن من خياركم أحاسنكم أخلاقاً**﴾ (٣)

ولقد وضح الرسول (ﷺ) أهمية أن يكون القائد حسن الأخلاق، وخطورة أن يكون غير ذلك فقال (ﷺ): ﴿ **إذا أراد الله بقوم خيراً ولى أمرهم الحكماء، وجعل المال عند السمحاء، وإذا أراد الله بقوم شراً ولى أمرهم السفهاء، وجعل المال عند البخلاء**﴾ (٤)

فالأخلاق الحميدة طريق الفلاح والنجاح، وقد وعد الله بذلك في قوله عز وجل: ﴿ قَدْ أَفْلَحَ ٱلْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ ٱلَّذِينَ هُمْ فِى صَلَاتِهِمْ خَٰشِعُونَ ﴿٢﴾ وَٱلَّذِينَ هُمْ عَنِ ٱللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَوٰةِ فَٰعِلُونَ ﴿٤﴾ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَٰفِظُونَ ﴿٥﴾ ﴾ (٥)

---

(1) القرآن الكريم – سورة الروم – الآية ٣٠.
(2) صحيح رواه الترمذي بنحوه في أبواب البر والصلة.
(3) رواه البخاري في كتاب الأدب، ومسلم – واللفظ له- في كتاب الفضائل.
(4) ضعيف رواه بنحوه الديلمي في مسند الفردوس، انظر ضعيف الجامع الصغير ٣٤٣.
(5) القرآن الكريم – سورة المؤمنون – الآيات ١ – ٥.

وفي هذا أيضاً يقول الرسول الكريم: ﴿ **أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً**﴾ [١]

وقوله (ﷺ): ﴿ **إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق**﴾ [٢]

رابعاً: الرقابة في الإدارة الإسلامية:

لا تستقيم الإدارة بدون المتابعة والرقابة، والرقابة في الإسلام متعددة الجوانب متكاملة الأبعاد، فهي رقابة علوية من الله سبحانه وتعالى على البشر، وعلى سائر الأعمال ورقابة إدارية من الرئيس على المرءوس، ومن القائد على أفراد المنظمة، ومن الراعي على الرعية، ورقابة شعبية من الأفراد على الرؤساء وعلى غيرهم من الأفراد في سلوكهم وفي نتائج هذا السلوك.

فالرقابة الإدارية في الإسلام رقابة شاملة ومتكاملة ومتعمقة وتفصيلية وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

١ - الرقابة العلوية:

وهي رقابة الله سبحانه وتعالى على مخلوقاته، تلك الرقابة التي تحكم الكون بجميع أجزائه وبكافة عناصره، وهي أشدها تأثيراً في سلوك المؤمن وفي أفعاله، وفي أقواله وفي نواياه، وقد ورد بيانها في قوله عز وجل:

﴿ وَكَانَ ٱللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ رَّقِيبٗا ﴿٥٢﴾ ﴾ [٣]

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيۡكُمۡ رَقِيبٗا ﴿١﴾ ﴾ [٤]

---

(1) صحيح رواه الترمذي في أبواب الرضاع.

(2) رواه البخاري في الأدب المفرد بنحوه، انظر صحيح الأدب المفرد ٢٧٠ ورواه الحاكم والبيهقي في شعب الإيمان.

(3) القرآن الكريم – سورة الأحزاب – الآية ٥٢.

(4) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ١.

فكل سلوك الفرد وكل أعماله وأقواله موضع رقابة صارمة يسجل كل شيء بدقة متناهية كما جاء في قوله تعالى:

﴿ مَّا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٨﴾ ﴾ (١)

وتتضمن عملية الرقابة ومفهومها في الفكر الإداري الإسلامي مفهوم وفكر المتابعة أيضاً باعتبارها أحد الأركان الرئيسية لعملية الإدارة.

ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يمتد إلى الأسرار والغيوب فالله يعلم كل شيء ويحيط بكل شيء سبحانه وتعالى، وإيمان المسلم بهذا يجعله موضع رقابة شاملة من الله في سكناته وفي حركاته، وفي صحوته وفي نومه، في سره وفي علنه، رقابة شاملة محكمة لا يخفي عنها شيء يقول الله تعالى:

﴿ أَلَمْ يَعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَىٰهُمْ وَأَنَّ ٱللَّهَ عَلَّٰمُ ٱلْغُيُوبِ ﴿٧٨﴾ ﴾ (٢)

وقوله عز وجل:

﴿ وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِىٓ أَنفُسِكُمْ فَٱحْذَرُوهُ ﴾ (٣)

وقوله جل شأنه:

﴿ يَعْلَمُ خَآئِنَةَ ٱلْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِى ٱلصُّدُورُ ﴿١٩﴾ ﴾ (٤)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَلَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِۦ نَفْسُهُۥ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ ٱلْوَرِيدِ ﴿١٦﴾ ﴾ (٥)

---

(1) القرآن الكريم – سورة ق – الآية ١٨.
(2) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ٧٨.
(3) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٣٥.
(4) القرآن الكريم – سورة فاطر – الآية ١٩.
(5) القرآن الكريم – سورة ق – الآية ١٦.

وقوله تعالى:

﴿ قُلْ إِن تُخْفُواْ مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يَعْلَمْهُ ٱللَّهُ ﴾ (١)

فالرقابة الحقيقية لله سبحانه وتعالى وهو حاضر ويشهد كل شيء كما ورد في قول رسول الله عيسى عليه السلام:

﴿ مَا قُلْتُ لَهُمْ إِلَّا مَآ أَمَرْتَنِى بِهِۦٓ أَنِ ٱعْبُدُواْ ٱللَّهَ رَبِّى وَرَبَّكُمْ ۚ وَكُنتُ عَلَيْهِمْ شَهِيدًا مَّا دُمْتُ فِيهِمْ ۖ فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِى كُنتَ أَنتَ ٱلرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ ۚ وَأَنتَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ شَهِيدٌ ﴿١١٧﴾ ﴾ (٢)

وقد أعلن الله سبحانه وتعالى هذه الشهادة في كثير من آيات القرآن الكريم في قوله سبحانه وتعالى:

﴿ شَهِدَ ٱللَّهُ أَنَّهُۥ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ وَٱلْمَلَٰٓئِكَةُ وَأُوْلُواْ ٱلْعِلْمِ قَآئِمًۢا بِٱلْقِسْطِ ۚ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْحَكِيمُ ﴿١٨﴾ ﴾ (٣)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ قُلْ أَىُّ شَىْءٍ أَكْبَرُ شَهَٰدَةً ۖ قُلِ ٱللَّهُ ۖ شَهِيدٌۢ بَيْنِى وَبَيْنَكُمْ ۚ وَأُوحِىَ إِلَىَّ هَٰذَا ٱلْقُرْءَانُ لِأُنذِرَكُم بِهِۦ وَمَنۢ بَلَغَ ۚ أَئِنَّكُمْ لَتَشْهَدُونَ أَنَّ مَعَ ٱللَّهِ ءَالِهَةً أُخْرَىٰ ۚ قُل لَّآ أَشْهَدُ ۚ قُلْ إِنَّمَا هُوَ إِلَٰهٌ وَٰحِدٌ وَإِنَّنِى بَرِىٓءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ ﴿١٩﴾ ﴾ (٤)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ هُوَ ٱلَّذِىٓ أَرْسَلَ رَسُولَهُۥ بِٱلْهُدَىٰ وَدِينِ ٱلْحَقِّ لِيُظْهِرَهُۥ عَلَى ٱلدِّينِ كُلِّهِۦ ۚ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ شَهِيدًا ﴿٢٨﴾ ﴾ (٥)

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ٢٩.
(2) القرآن الكريم – سورة المائدة – الآية ١١٧.
(3) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٨.
(4) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٩.
(5) القرآن الكريم – سورة الفتح – الآية ٢٨.

فالله هو المهيمن الرقيب العالم ببواطن الأمور ظاهرها وباطنها ورقابته وسعت كل شيء علماً وأحاطت به ولا حدود لها ومن ثم فإنها رقابة تدفع المؤمن إلى الإجادة، وإلى تقديم أفضل ما لديه إرضاءً لله سبحانه وتعالى الذي يراقب جميع تصرفاته وسلوكياته وأقواله وأفعاله.

٢ - الرقابة الذاتية:

وهي رقابة الوجدان والضمير، رقابة الإنسان على ذاته وعلى تصرفاته وعلى سلوكه، وعلى أقواله وعلى أفعاله، والرقابة الذاتية ناجمة عن وعي الإنسان بذاته وبنفسه وبتصرفاته، وأن هناك من يراقب هذا كله داخل نفسه وداخل ضميره وداخل جسده.

وفي هذا يقول الله تبارك وتعالى:

﴿ ٱلْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَىٰٓ أَفْوَٰهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَآ أَيْدِيهِمْ وَتَشْهَدُ أَرْجُلُهُم بِمَا كَانُوا۟ يَكْسِبُونَ ﴿٦٥﴾ ﴾ [١]

والرقابة الذاتية هي الرقابة الواعية للضمير المتيقن اليقظ ضد أي انحراف فالإنسان المراقب لذاته تكون لديه رقابة ضد الانحراف وضد الخطأ الذي إذا حدث عفواً لا يتمادى فيه، ويبادر بالاعتراف به وإصلاحه، ومقاومة أي إغراء للفساد أو الانحراف ويقوم بتأدية واجبه وما كلف به على أكمل وجه وبإتقان وإخلاص، يقول رسول الله (ﷺ): **﴿ الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت ﴾** [٢]

ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وتزينوا للعرض الأكبر، إنما يخفف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه في الدنيا».

---

(1) القرآن الكريم – سورة يس – الآية ٦٥.

(2) أخرجه الترمذي.

فمحاسبة الإنسان لذاته تقييم وتقويم، وإصلاح، وترشيد، وإدراك، ووعي وتوافق واتفاق على التجويد والإتقان، والبذل والعطاء، امتثالاً لقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَـٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ (١)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَكُلَّ إِنسَـٰنٍ أَلْزَمْنَـٰهُ طَـٰٓئِرَهُۥ فِى عُنُقِهِۦ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُۥ يَوْمَ ٱلْقِيَـٰمَةِ كِتَـٰبًا يَلْقَىٰهُ مَنشُورًا ﴿١٣﴾ ٱقْرَأْ كِتَـٰبَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ ٱلْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾ ﴾ (٢)

فالرقابة الذاتية للفرد المسلم التزام من الفرد أمام ذاته يحاسب نفسه على جميع تصرفاته، ويتحرى العمل الصالح، والصدق في القول، والنية السليمة، وهو ما يدفع إلى التقدم وإلى النمو وإلى الاستمرار وإلى تحقيق الأرباح المجزية، وفوق كل ذلك إلى صالح الأمة والمسلمين.

٣- الرقابة الإدارية الإشرافية:

وهي رقابة مديري المشروع وقادة المنظمة على أفرادها وسلوكهم في العمل وهي رقابة إشرافية تقوم على رباط المصلحة المشتركة، وتقوي في الجميع روح الفريق والتعاون والتضامن والإخاء وهو ما ورد فيه حديث الرسول (ﷺ) حيث قال: ﴿ **مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقاً**

(1) القرآن الكريم – سورة النجم – الآية ٣٩ – ٤١.
(2) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآيتان ١٣ – ١٤.

ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا، وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً ﴾ (١)

والرقابة الإدارية في الإسلام رقابة مزدوجة تجعل من القائد قدوة راشدة ومثلاً طيباً يحتذى به من جانب مرءوسيه، ولديه من الإدراك والوعي من المعرفة ومن الخلق القويم ما يؤهله للقيام بهذه الوظيفة، حتى لا يكون كمن يأمر مرءوسيه بأعمال ولا يفعلها وينهاهم عن سلوكيات وهو يأتي بمثلها، وهو ما نهى الله سبحانه وتعالى عنه في قوله تعالى: ﴿ ۞ أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾ ﴾ (٢)

والرقابة الإدارية في الإسلام ليست رقابة علاجية للأخطاء أو أوجه القصور والانحراف في الأداء، ولكنها رقابة وقائية تتنبأ باتجاه المسار الأدائي وتتوقع أين تكمن مواطن الزلل أو مناطق القصور فتبادر إلى معالجته قبل أن يحدث أو يقع الانحراف فيكون ذلك وقاية وحماية للمنظمة الإدارية من حدوثه ومن تكلفة هذا الحدوث، فقد ورد في الأثر: «العاقل من يحتال للأمر قبل أن يقع لا بعد أن وقع».[3]

والرقابة الإشرافية الإدارية رقابة لا تقف عند سلوك وأداء العاملين، بل إنها تمتد إلى اللوائح والنظم والقواعد التي تحكم هذا العمل ونقدها ومعالجة القصور فيها، والحكم على مدى تناسبها مع احتياجات العمل، ومع قدرات العاملين في المنظمة الإدارية، فضلاً عن تقرير الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت وليس فقط الجزاءات من أجل تطوير الأداء وتجويده وتحفيز العاملين المجدين للتجديد والابتكار إعمالاً لقول الله سبحانه وتعالى:

---

(1) رواه البخاري في صحيحه.

(2) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٤٤.

(3) الطبراني في الأوسط عن أنس بن مالك.

﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾ ﴾ (١)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾ ﴾ (٢)

ومن هنا فإن الرقابة الإدارية الإشرافية هي رقابة واعية ومدركة لأهمية أن يكون العاملون في حالة رضا وإخلاص، ومن هنا يجب على القائد الإداري أياً كان موقعه أن يعمل على حسن إثابة العاملين معه وتحت قيادته استرشاداً بتوجيهات أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأرضاه حيث قال: «إن الله استخلفنا على عباده لنسد جوعتهم ونستر عورتهم ونوفر حرفتهم».

٤ - الرقابة الشعبية:

المنظمة الإدارية في الإسلام هي كائن حي في مجتمع يضمها ويضم غيرها من المنظمات والأفراد والأجهزة المختلفة، وهي عضو فعال ومتفاعل في هذا المجتمع تسعى إلى تحقيق خير الأمة الإسلامية وإعلاء كلمة الحق والعدل والحرية والمساواة، ومن ثم فإنها تخضع لرقابة المجتمع وأفراده وأجهزته عند أي قصور أو انحراف وعند دواعي النصح والترشيد أو التطوير عملاً بقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ﴾ (٣)

فارتباط مجتمع الإسلام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يجعل كل فرد فيه رقيباً ناصحاً واعياً ومدركاً بأهمية الترابط بين المنظمة الإدارية وباقي

(1) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٩٧.
(2) القرآن الكريم – سورة الكهف – الآية ٣٠.
(3) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ٧١.

أجزاء المجتمع وأهمية التوافق التام بينهما، لاعتماد كل منهما على الآخر، مثلهما في هذا مثل الجسد الواحد وأجزائه.

ومن هنا فإذا ما شاهد أي فرد من أفراد المجتمع قصوراً واختلالاً أو انحرافاً في أداء المنظمة فإنه يبادر إلى إخطار المسئولين عنها من أجل إصلاحه ومعالجته إعمالاً لتعاليم رسولنا الكريم (ﷺ) حيث قال: ﴿ **من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان** ﴾ [1]

---

(1) رواه مسلم في صحيحه.

المبحث الثالث

الأنشطة الإدارية في المنظمات الإسلامية

تقوم جميع المنظمات الإدارية برسالة معينة، وهدف تسعى إلى تحقيقه، وإذا تحقق الهدف فإنها تقوم بممارسة أربعة أنشطة إدارية هي:

- نشاط الإنتاج.
- نشاط التسويق.
- نشاط التمويل.
- نشاط الأفراد.

وهي أنشطة رئيسة هامة ولازمة للعمل الإداري حتى يؤتي ثمره وإثماره، وحتى يتحقق هدف المنظمة الإدارية. وحث الإسلام على الأخذ بأساليب التطور وبواعث النهوض والارتقاء، ووسيلة الإسلام في ذلك العمل الصالح الذي يدفع الأفراد إلى إجادة أعمالهم مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى:

﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾ ﴾ (١)

والعمل في المنظمات الإدارية الإسلامية عمل يقوم أولاً وأخيراً على الأخلاق الحميدة تمارس من خلاله المبادئ الحميدة، ولهذا فإن له طابعاً خاصاً، يحكم التعامل مع المنظمة وداخل المنظمة مصداقاً لقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَإِن كَذَّبُوكَ فَقُل لِّى عَمَلِى وَلَكُمْ عَمَلُكُمْ ۖ أَنتُم بَرِيٓـُٔونَ مِمَّآ أَعْمَلُ وَأَنَا۠ بَرِىٓءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٤١﴾ ﴾ (٢)

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز فيما يلي:

---

(1) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٩٧.

(2) القرآن الكريم – سورة يونس – الآية ٤١.

أولاً: نشاط الإنتاج في الإدارة الإسلامية:

يقوم الإنتاج في الإدارة الإسلامية على الموازنة بين حاجة المشروع وبين حاجة المجتمع بحيث لا تطغى إحداهما على الأخرى، فاختيار أرشد السبل، وأفضل الطرق، وأنسبها أماناً وناتجاً وعائداً لتوظيف عوامل الإنتاج المتوافرة في المجتمع، وتسخير ما تملكه المنظمة الإدارية من أموال في تحقيق هذا الهدف.

فالإنتاج هدف دائم في الإسلام، وهو عمل كل مسلم مصداقاً لقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **إذا قامت الساعة على أحدكم وفي يده فسيلة فليزرعها** ﴾ [١]

فالإنتاج ليس فقط كفاية حاجة، ولكنه أيضاً لتأمين حاجات الأمة، وحاجات الإنسانية جمعاء، ويتعين أن يتميز الإنتاج بالجودة وعدم المغالاة في السعر تحقيقاً لأمر الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَـٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَـٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴾ [٢]

وقد حرص الإسلام على تشجيع العمل في جميع أبواب الرزق، وكافة مجالات النشاط المشروعة لخدمة الأمة وتنمية قدراتها وتحقيق تقدمها وعلى بذل العناية الكافية لإنتاج المنتجات، زراعية كانت أم صناعية أم تجارية وهو ما أوضحه الرسول الكريم (ﷺ) في قوله: ﴿ **خير الكسب كسب الصانع إذا نصح** ﴾ [٣]

---

(1) رواه الإمام أحمد في مسنده.

(2) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ١٠٥.

(3) رواه الإمام أحمد بنحوه، انظر صحيح الجامع الصغير، حديث ٣٢٨٣.

وقوله (ﷺ):

﴿ من نصب شجرة فصبر على حفظها والقيام عليها حتى تثمر كان له في كل شيء يصاب من ثمرها صدقة عند الله عز وجل ﴾ (١)

وقوله (ﷺ):

﴿ ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان إلا كان له صدقة ﴾ (٢).

وقوله (ﷺ):

﴿ التاجر الصدوق مع النبيين والصديقين والشهداء والصالحين ﴾ (٣).

وقد أحل الله سبحانه وتعالى الإنتاج في كافة صوره وأشكاله وحث عليه ودعا المؤمنين إلى العمل الصالح، أياً كانت مجالاته، ففي قوله سبحانه وتعالى:

﴿ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلۡأَرۡضَ ذَلُولاً فَٱمۡشُواْ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُواْ مِن رِّزۡقِهِۦ ۖ وَإِلَيۡهِ ٱلنُّشُورُ ﴿١٥﴾ ﴾ (٤)

وقوله عز وجل:

﴿ أُحِلَّ لَكُمۡ صَيۡدُ ٱلۡبَحۡرِ وَطَعَامُهُۥ مَتَـٰعًا لَّكُمۡ وَلِلسَّيَّارَةِ ۖ ﴾ (٥)

وكما حث الإسلام على الإنتاج حث على الزراعة وجعلها وسيلة للتأمل، في قوله سبحانه وتعالى:

---

(1) رواه مسلم في كتاب المساقاة بنحوه.

(2) لم يوثق الكاتب هذا النص – المحرران.

(3) رواه الترمذي في أبواب البيوع وضعفه، انظر ضعيف سنن الترمذي ٢١٠.

(4) القرآن الكريم – سورة الملك – الآية ١٥.

(5) القرآن الكريم – سورة المائدة – الآية ٩٦.

﴿ وَفِي ٱلْأَرْضِ قِطَعٌ مُّتَجَٰوِرَٰتٌ وَجَنَّٰتٌ مِّنْ أَعْنَٰبٍ وَزَرْعٌ وَنَخِيلٌ صِنْوَانٌ وَغَيْرُ صِنْوَانٍ يُسْقَىٰ بِمَآءٍ وَٰحِدٍ وَنُفَضِّلُ بَعْضَهَا عَلَىٰ بَعْضٍ فِي ٱلْأُكُلِ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأَيَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿٤﴾ ﴾ (1)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ ۞ وَهُوَ ٱلَّذِيٓ أَنشَأَ جَنَّٰتٍ مَّعْرُوشَٰتٍ وَغَيْرَ مَعْرُوشَٰتٍ وَٱلنَّخْلَ وَٱلزَّرْعَ مُخْتَلِفًا أُكُلُهُۥ وَٱلزَّيْتُونَ وَٱلرُّمَّانَ مُتَشَٰبِهًا وَغَيْرَ مُتَشَٰبِهٍ ۚ كُلُوا۟ مِن ثَمَرِهِۦٓ إِذَآ أَثْمَرَ وَءَاتُوا۟ حَقَّهُۥ يَوْمَ حَصَادِهِۦ ۖ وَلَا تُسْرِفُوٓا۟ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلْمُسْرِفِينَ ﴿١٤١﴾ ﴾ (2).

وقوله عز وجل:

﴿ ٱلَّذِي جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ فِرَٰشًا وَٱلسَّمَآءَ بِنَآءً وَأَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَأَخْرَجَ بِهِۦ مِنَ ٱلثَّمَرَٰتِ رِزْقًا لَّكُمْ ۖ فَلَا تَجْعَلُوا۟ لِلَّهِ أَندَادًا وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٢﴾ ﴾ (3).

وقوله تعالى:

﴿ أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَسَلَكَهُۥ يَنَٰبِيعَ فِي ٱلْأَرْضِ ثُمَّ يُخْرِجُ بِهِۦ زَرْعًا مُّخْتَلِفًا أَلْوَٰنُهُۥ ﴾ (4).

فالإنتاج عصب الحياة الاقتصادية، سواء كان الناتج سلعة من السلع أم خدمة من الخدمات، وكلاهما اهتم به الإسلام وحث على إجادتهما إجادة تامة، والإنتاج دعوة للتأمل، ولإعمال الفكر، والابتكار والتجويد للوصول إلى الأفضل إعمالاً لقوله سبحانه وتعالى:

﴿ قُلِ ٱنظُرُوا۟ مَاذَا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ۚ وَمَا تُغْنِي ٱلْأَيَٰتُ وَٱلنُّذُرُ عَن قَوْمٍ لَّا يُؤْمِنُونَ ﴿١٠١﴾ ﴾ (5)

---

(1) القرآن الكريم – سورة الرعد – الآية ٤.
(2) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٤٤.
(3) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٢.
(4) القرآن الكريم – سورة الزمر – الآية ٢١.
(5) القرآن الكريم – سورة يونس – الآية ١٠١.

والإنتاج سمة الكون وناموسه، وجهد الإنسان فيه سعي وعمل الفرد فيه مشاركة وناتجه للبشرية جمعاء، استكمالاً للفطرة واهتداء واقتداء بها، وهو ما يعلمنا الله سبحانه وتعالى أن نعيش في إطارها وأن نتدبر آياته الحكيمة التي أنزلها الله على رسوله الكريم في قوله عز وجل:

﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ فَالِقُ ٱلْحَبِّ وَٱلنَّوَىٰ ۖ يُخْرِجُ ٱلْحَىَّ مِنَ ٱلْمَيِّتِ وَمُخْرِجُ ٱلْمَيِّتِ مِنَ ٱلْحَىِّ ۚ ذَٰلِكُمُ ٱللَّهُ ۖ فَأَنَّىٰ تُؤْفَكُونَ ﴿٩٥﴾ فَالِقُ ٱلْإِصْبَاحِ وَجَعَلَ ٱلَّيْلَ سَكَنًا وَٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ حُسْبَانًا ۚ ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ ٱلْعَزِيزِ ٱلْعَلِيمِ ﴿٩٦﴾ وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلنُّجُومَ لِتَهْتَدُوا۟ بِهَا فِى ظُلُمَٰتِ ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ ۗ قَدْ فَصَّلْنَا ٱلْءَايَٰتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿٩٧﴾ وَهُوَ ٱلَّذِىٓ أَنشَأَكُم مِّن نَّفْسٍ وَٰحِدَةٍ فَمُسْتَقَرٌّ وَمُسْتَوْدَعٌ ۗ قَدْ فَصَّلْنَا ٱلْءَايَٰتِ لِقَوْمٍ يَفْقَهُونَ ﴿٩٨﴾ وَهُوَ ٱلَّذِىٓ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَأَخْرَجْنَا بِهِۦ نَبَاتَ كُلِّ شَىْءٍ فَأَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِرًا نُّخْرِجُ مِنْهُ حَبًّا مُّتَرَاكِبًا وَمِنَ ٱلنَّخْلِ مِن طَلْعِهَا قِنْوَانٌ دَانِيَةٌ وَجَنَّٰتٍ مِّنْ أَعْنَابٍ وَٱلزَّيْتُونَ وَٱلرُّمَّانَ مُشْتَبِهًا وَغَيْرَ مُتَشَٰبِهٍ ۗ ٱنظُرُوٓا۟ إِلَىٰ ثَمَرِهِۦٓ إِذَآ أَثْمَرَ وَيَنْعِهِۦٓ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكُمْ لَءَايَٰتٍ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴿٩٩﴾ ﴾ (1)

فتدبر الآيات الكريمة يوضح منهج الإنتاج في الإسلام وحكمة تنويع المنتج الواحد، وحجة تعدد أنواع المنتجات، وفضل الله سبحانه وتعالى العظيم على البشر في هدايتهم براً وبحراً، وهو ما ينبغي الاقتداء به والاهتداء بهديه في وضع برامج الإنتاج ليهتدي بها العاملون في مسيرة الإنتاج، وهو الذي يحدد نظامه وطريقة أدائه حتى يحقق الهدف المنشود.

ثانياً: نشاط التسويق:

يقوم هذا النشاط على التعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وقدراته، وعاداته وسلوكياته الشرائية، وتصميم السلع والخدمات وتقديمها بما يتوافق مع احتياجات ورغبات وقدرات المستهلك الشرائية وبشرط عدم

(1) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآيات من ٩٥- ٩٩.

تعارضها مع تعاليم ومبادئ الدين الإسلامي الحنيف استرشاداً بقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **خير الناس أنفعهم للناس** ﴾ (١)

ويعمل التسويق كنشاط إداري على ترويج السلع والخدمات وتوسيع نطاق السوق وعلى تصريف ناتج العمل البشري بعائد مربح، وعلى الانتشار في الداخل والخارج استرشاداً بقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَـٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَـٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ﴾. (٢)

ومن ثم يكون التسويق وسيلة وأداة هامة لانتشار الدعوة في الداخل والخارج إعمالاً لقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَـٰكَ إِلَّا كَآفَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَـٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢٨﴾ ﴾ (٣)

والتسويق بهذا المنطق عمل متكامل الأبعاد، مترابط الجوانب يشمل دراسة السوق والمستهلك من أجل تصميم المنتج سواء أكان سلعة أم خدمة تتفق مع احتياجاته ومع رغباته ويشمل أيضاً توزيع ونقل السلعة إلى مستهلكيها، ويتضمن أيضاً الترويج للمنتج الذي سيتم تقديمه.

ولقد عرض الفكر الإداري في الإسلام لهذه القضايا عرضاً واضحاً وأرسى لها مبادئ أساسية تحكم التعامل، فيها فالتسويق يعتمد على المضاربة، وحركة المضاربة والبيع والشراء والتبادل للسلع والخدمات وحركة فاعلة وأساسية في النشاط الاقتصادي للمؤسسات والمنظمات الإدارية في المجتمع الإسلامي تستمد مشروعيتها من قوله سبحانه وتعالى:

---

(1) حسن، رواه الدراقطني والطبراني والبيهقي في شعب الإيمان، انظر صحيح الجامع الصغير حديث ٣٢٨٩.

(2) القرآن الكريم – سورة الحجرات – الآية ١٣.

(3) القرآن الكريم – سورة سبأ – الآية ٢٨.

﴿ وَءَاخَرُونَ يَضۡرِبُونَ فِي ٱلۡأَرۡضِ يَبۡتَغُونَ مِن فَضۡلِ ٱللَّهِ ﴾. (١)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلۡبَيۡعَ وَحَرَّمَ ٱلرِّبَوٰاْ ﴾. (٢)

وقد حث الرسول الكريم على البيع والتجارة باعتبارهما أساس التسويق الحديث للسلع والخدمات، فقد سئل الرسول (ﷺ): ﴿ **أي الكسب أطيب أو أفضل؟ قال: عمل الرجل بيده، وكل بيع مبرور** ﴾. (٣)

وقد اهتم الإسلام بالتسعير والأسعار باعتبارها أحد الجوانب الأساسية للتسويق ووضع للتسعير أحكاماً عادلة تحكم النشاط التسويقي، وتضع له الضوابط الكفيلة بسلامة العمل ونزاهته، ومن بينها وضع السعر العادل الذي يستحقه منتج السلعة والذي يكفل له ربحيته وهو ما تستمده من قول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ وَلَا تَعۡثَوۡاْ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُفۡسِدِينَ ﴿٨٥﴾ ﴾. (٤)

وأهمية البيع بالسعر العادل الذي تحدده قوى العرض والطلب والتي يعبر عنها بالسعر السائد وعدم احتكار السلعة بقصد التحكم في سعرها وهو ما عبر عنه الرسول الكريم (ﷺ) في قوله:

﴿ **من جلب طعاماً فباعه بسعر يومه فكأنما تصدق به** ﴾. (٥)

وقوله (ﷺ): ﴿ **من احتكر الطعام أربعين يوماً فقد برئ من الله وبرئ الله منه** ﴾. (٦)

---

(1) القرآن الكريم – سورة المزمل – الآية ٢٠.
(2) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٧٥.
(3) رواه الحاكم وأحمد.
(4) القرآن الكريم – سورة الشعراء – الآية ١٨٣.
(5) لم يوثق الكاتب هذا النص – المحرران.
(6) لم يوثق الكاتب هذا النص.

ولقد وضع الرسول الكريم دستور العمل التسويقي لكافة المنظمات الإدارية ليكون نبراساً وهادياً لهم وحاكماً لعملهم في قوله (ﷺ):

﴿ **لا تحاسدوا ولا تناجشوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا ولا يبع بعضكم على بيع بعض، وكونوا عباد الله إخواناً، المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يكذبه ولا يحقره، التقوى هاهنا -وأشار إلى صدره ثلاث مرات- بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم، كل المسلم على المسلم حرام، دمه وماله وعرضه** ﴾. (١)

وهذا الدستور الشامل والمتكامل الذي يحكم النشاط التسويقي في المنظمات الإدارية كفيل بحسن إدارة هذا النشاط، وبحسن كفاءة العمل فيه يبني من خلاله سياسات المنظمة في عمليات تصميم السلع والخدمات وترويجها من خلال البيع الشخصي والإعلان والإعلام وتنشيط التعاقدات، وكذا سياسات التسعير المناسبة التي تتفق مع قواعد العدالة سواء بالنسبة للمنتج أو الموزع أو المستهلك وهو ما أوضحه الله تعالى في قوله:

﴿ وَأَوۡفُواْ ٱلۡكَيۡلَ إِذَا كِلۡتُمۡ وَزِنُواْ بِٱلۡقِسۡطَاسِ ٱلۡمُسۡتَقِيمِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلٗا ﴿٣٥﴾ ﴾ (٢)

ثالثاً: نشاط التمويل:

نشاط التمويل في العمل الإداري الإسلامي يرتبط بنظرية الإنفاق وهي أساس الاقتصاد الإسلامي إعمالاً لقول الله عز وجل:

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَنفِقُواْ مِمَّا رَزَقۡنَٰكُم ﴾. (٣)

---

(1) رواه البخاري في كتاب الأدب، ورواه مسلم في كتاب البر والصلة.
(2) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآية ٣٥.
(3) القرآن الكريم – سورة البقرة – من الآية ٢٥٤.

وقوله عز وجل:

﴿ لَن تَنَالُواْ ٱلْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُواْ مِمَّا تُحِبُّونَۚ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيْءٖ فَإِنَّ ٱللَّهَ بِهِۦ عَلِيمٞ ﴿٩٢﴾ ﴾ (١)

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ ءَامِنُواْ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَأَنفِقُواْ مِمَّا جَعَلَكُم مُّسۡتَخۡلَفِينَ فِيهِۖ فَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَأَنفَقُواْ لَهُمۡ أَجۡرٞ كَبِيرٞ ﴿٧﴾ ﴾ (٢)

فالإنفاق حركة، وتنمية للمال، وتنمية للاقتصاد، ومن خلاله تدور حركة المجتمع وتنتعش الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، ويتحسن المستوى المعيشي.

ويرتبط الإنفاق بقواعد العدالة التي تجعل من القائد الإداري كيساً فطناً، فكل مال موجه إلى غرض محدد، وكل إنفاق في موضعه دون إسراف أو تقتير استرشاداً بقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا ﴿٦٧﴾ ﴾ (٣)

فالإسراف في الإنفاق هدر للمال وإفساد للسلوك الإداري، وتشجيع على التسيب والانحراف، والتقتير هو حبس للمال، وتجميد للحركة والنشاط، وباعث على الركود والبطالة، ودافع وباعث على الانحراف، ومن هنا فقد حث الله سبحانه وتعالى وأمر بحبس الإنفاق وتدبر ذلك بوعي في قوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَلَا تَجۡعَلۡ يَدَكَ مَغۡلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبۡسُطۡهَا كُلَّ ٱلۡبَسۡطِ فَتَقۡعُدَ مَلُومٗا مَّحۡسُورًا ﴿٢٩﴾ ﴾ (٤)

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ٩٢.
(2) القرآن الكريم – سورة الحديد – الآية ٧.
(3) القرآن الكريم – سورة الفرقان – الآية ٦٧.
(4) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآية ٢٩.

والإنفاق في هذا الشأن ضد الكتر والبخل فمسك المال وحبه ضار بالمجتمع وفي هذا يتوعد الله الذين يحبسون المال ويكترونه ولا ينفعون به الناس في قوله جل شأنه:

﴿ وَٱلَّذِينَ يَكۡنِزُونَ ٱلذَّهَبَ وَٱلۡفِضَّةَ وَلَا يُنفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ فَبَشِّرۡهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٖ ﴿٣٤﴾ ﴾ (١).

كما وعد الله سبحانه وتعالى الذين ينفقون المال في سبيل الله بخير عظيم وضرب لهم مثلاً دالاً على ذلك في قوله عز وجل:

﴿ مَّثَلُ ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمۡوَٰلَهُمۡ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنۢبَتَتۡ سَبۡعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنۢبُلَةٖ مِّاْئَةُ حَبَّةٖۗ وَٱللَّهُ يُضَٰعِفُ لِمَن يَشَآءُۗ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾ ﴾ (٢).

وقد اهتم الإسلام بإدارة الأموال وتنميتها وإثمارها لمصلحة الأمة، وحذر من إعطاء الأموال لمن لا يحسن استخدامها أو إدارتها، وفي هذا يقول الله سبحانه وتعالى أمراً حكيماً:

﴿ وَلَا تُؤۡتُواْ ٱلسُّفَهَآءَ أَمۡوَٰلَكُمُ ٱلَّتِي جَعَلَ ٱللَّهُ لَكُمۡ قِيَٰمٗا وَٱرۡزُقُوهُمۡ فِيهَا وَٱكۡسُوهُمۡ ﴾ (٣).

كما حذر الله من سوء استخدام هذه الأموال أو استخدامها فيما نهى الله سبحانه وتعالى عنه في قوله عز وجل:

﴿ وَلَا تَأۡكُلُوٓاْ أَمۡوَٰلَكُم بَيۡنَكُم بِٱلۡبَٰطِلِ وَتُدۡلُواْ بِهَآ إِلَى ٱلۡحُكَّامِ لِتَأۡكُلُواْ فَرِيقٗا مِّنۡ أَمۡوَٰلِ ٱلنَّاسِ بِٱلۡإِثۡمِ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ﴿١٨٨﴾ ﴾ (٤).

(1) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ٣٤.
(2) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٦١.
(3) القرآن الكريم – سورة النساء – من الآية ٥.
(4) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ١٨٨.

وفي هذا يحذر الرسول الكريم بشدة وينهى عن استخدام المال في غير الغرض المخصص له، أو في الحصول على حق ليس لصاحبه. كاستخدامه في الرشوة، يقول الرسول (ﷺ): ﴿ **لعن الله الراشي والمرتشي والرائش بينهما** ﴾ [1].

رابعاً: نشاط الأفراد:

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام وهو الهدف من كل مبادئه وتعاليمه والإنسان هو العنصر الذي بدونه لا يتحقق إنتاج أو فكر، فهو عنصر العمل الحيوي الهام الفاعل والمتفاعل.

ولعنصر العمل أهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الإنتاج، فهو مرتبط بالفرد العامل، الذي عليه أن يبدع إنتاجه، والفرد تحفزه الرغبة وتدعمه القدرة على الإنتاج ومن هنا كان الأداء محصلة لتفاعل عنصري القدرة والرغبة كما توضحه المعادلة الآتية:

الأداء= القدرة+ الرغبة

وقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بالأداء وبالفرد العامل اهتماماً كبيراً، وحث على العمل الجاد والهادف لإسعاد الفرد والجماعة، ومن أجل ذلك وضع الفكر الإداري الإسلامي مجموعة ضوابط تحكم عمليات الاختيار والتدريب، والتعيين، والترقية، والأجور التي تتصل بالفرد والعامل، وباعتباره عنصراً فاعلاً وفريداً متميزاً، وهو ما سنعرض له بإيجاز على النحو التالي:

١ - الاختيار والتعيين:

يقوم اختيار الأفراد في الفكر الإداري الإسلامي على اختيار الأصلح للوظيفة، وإعطاء الأمر إلى أهله وإلى من يستطيع القيام به اهتداء بقول الله عز وجل في محكم آياته:

(1) رواه أحمد، والحاكم في مستدركه، والترمذي في سننه. انظر صحيح الجامع الصغير ٥٠٩٣.

﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (١).

وقوله سبحانه وتعالى بلسان نبي الله يوسف عليه السلام في حواره مع ملك مصر:

﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ ﴾ (٢).

فالعلم والمعرفة والقدرة أساس الاختيار الجيد لمن يتولى الوظائف وهو ما حذر رسول الله (ﷺ) المسلمين من عدم الاعتداد به في قوله:

﴿ من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله ﴾ (٣).

وقد أكد الرسول ذلك في قوله (ﷺ):

﴿ أيما رجل استعمل رجلاً على عشر ة أنفس، على أن في العشرة أفضل ممن استعمل، فقد غش الله ورسوله ﴾ (٤).

والقدرة تعززها الأخلاق الحميدة، ومكارم الأخلاق أمر لازم لتولي الوظائف وهي حصن وسياج الأمان لضمان استقامة ونزاهة الفرد الذي تم اختياره وهو ما يحث الله عليه في وصفه لرسوله الكريم (ﷺ): ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾ ﴾ (٥).

ومن هنا فإن عملية الاختيار والتعيين في الفكر الإداري الإسلامي ترتبط أساساً بجانبين أولهما: القدرة والخبرة والمعرفة الفنية للقيام بالعمل المطلوب، أو الخصائص الجسمانية والعلمية والعقلية التي تتفق واحتياجات

---

(1) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٢٦.

(2) القرآن الكريم – سورة يوسف – الآية ٥٥.

(3) رواه أبو داود وأخرجه الحاكم والبيهقي برواية أخرى: **﴿ من استعمل رجلاً على عصابة وفي تلك العصابة من أرضى لله تعالى فقد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين ﴾**.

(4) رواه أبو يعلى عن حذيفة.

(5) القرآن الكريم – سورة القلم – الآية ٤.

الوظيفة، وثانيهما: يرتبط بهيكل القيم والأخلاق والمبادئ الحميدة التي دعا إليها الإسلام وحث على اتباعها. وكلا الأمرين وجهان لعمله واحدة هي إطار الفرد الصالح في العمل الإداري الإسلامي.

وقد يتجاوز عقد الاختيار لبعض الخصائص المتصلة بقدرة الفرد عندما لا يتوافر العدد الكافي والمطلوب لشغل الوظائف وتوجد بطالة سافرة في المجتمع نظراً لأنه يمكن بالتدريب وممارسة العمل إكسابهم هذه الخصائص والمهارات، ولكن في جميع الأحوال لا يمكن التجاوز عن جانب القيم والمثل والأخلاق الحميدة في أي وقت من الأوقات عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في الفكر الإسلامي.

٢ - الترقية والتدريب:

الترقية للوظيفة الأعلى هدف كل إنسان طموح، وهي حق لكل مجتهد يسعى إلى تحقيقه، وعليه أن يعد له عدته، ويجهز له بالعمل الدؤوب الذي يكسبه الخبرة والحنكة، والدراسة والتدريب الذي يكسبه العلم والمعرفة.

وهي تجديد يدفع لخلايا وعزم المنظمة الإدارية، وتطوير لأدائها لأن كل قائد جديد يدفع بجهد جديد ورؤية جديدة، يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَتِلْكَ ٱلْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ ٱلنَّاسِ ﴾ (١).

وللترقية قواعد أساسية تحكمها وهي تدفع إلى اكتساب المعرفة والخبرة، فهي أداة ووسيلة، أداة لتحفيز الأفراد على العلم والتعلم واكتساب المهارات ووسيلة إلى تحقيق الأهداف النبيلة في الدعوة إلى الله من خلال صالح الأعمال استرشاداً بقوله سبحانه وتعالى:

﴿ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (٢).

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٤٠.
(2) القرآن الكريم – سورة الزمر – الآية ٩.

ومن ثم فكل فرد يقاس بعمله ومعرفته وخبرته ودرايته بالأعمال التي هو مرشح للعمل فيها أو بواجباته الوظيفية التي هو مرقى إليها وهو ما أوضحه الله سبحانه وتعالى في قوله الحق:

﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ ﴾ (١).

ومن ثم فإن من يسعى إلى الترقية فعليه أن يلتزم بالعمل الصالح واكتساب المعرفة وهو ما حث الله عليه في قوله عز وجل:

﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ ۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾ ﴾ (٢)

وتحتاج عملية الترقية إلى إعداد وتأهيل وتدريب الفرد العامل على متطلبات واحتياجات الوظيفة الأعلى التي سيتم ترقيته إليها وإكسابه مهارات وقدرات خاصة تتفق واحتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح إليه استرشاداً بقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **فإذا كلفتموهم فأعينوهم** ﴾ (٣).

وتتمثل الإعانة في عدة جوانب أهمها التدريب الجيد على العمل وكذا معايشة الفرد لنفس الظروف التي سيعمل بها أثناء التدريب وإكسابه المهارات والمعارف وصقل قدراته لتتوافق مع احتياجات الوظيفة والمهام التي سيتم إسنادها إليه.

كما تتمثل الإعانة أيضاً في توفير الأدوات والوسائل والظروف المساعدة والممكنة للعامل لحسن قيامه بوظيفته وأيضاً للمحافظة على صحة العامل وعدم إحداث ضرر له.

(1) القرآن الكريم – سورة المجادلة – الآية ١١.
(2) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٣٢.
(3) رواه البخاري، ومسلم في كتاب الإيمان.

وفي هذا يقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، أو ليست له زوجة فليتزوج، أو ليس له خادم فليتخذ خادماً، أو ليس له دابة فليتخذ دابة** ﴾ [١].

ويشير هذا الحديث إلى أن المسئولية متبادلة بين العامل وصاحب العمل والالتزام متبادل بين كل منهما، وعلى صاحب العمل أن يوفر للعامل ما يعينه على أداء العمل وعلى حسن القيام بالوظيفة وبالمهام الموكولة إليه، وفي المقابل يكون على العامل التزام القيام بواجباته الوظيفية المسندة إليه، وأن يبذل قصارى جهده وكل طاقته وأن يجتهد دون انتظار أجر أو مكافأة، وفي هذا يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿١٢٠﴾ ﴾ [٢].

وقوله عز وجل:

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ ﴾ [٣].

وهو ما أوضح بجلاء أهمية العمل في الإسلام باعتباره أساس الوجود وأساس الخلافة التي استخلفها الله لعباده الصالحين مصداقاً لقوله عز وجل:

﴿ وَنُرِيدُ أَن نَّمُنَّ عَلَى ٱلَّذِينَ ٱسْتُضْعِفُواْ فِى ٱلْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ ٱلْوَٰرِثِينَ ﴿٥﴾ ﴾ [٤].

٣ - الأجور:

الأجر هو ثمن عنصر العمل، وعائد استخدام الإنسان لفكره وجهده أو المقابل الذي باع به إنسان جهده وفكره. ومن هنا يتعين أن يكون الأجر عادلاً ومناسباً امتثالاً لقول الله سبحانه وتعالى:

---

(1) صحيح، رواه أبو داود بنحوه في سننه: كتاب الخراج والإمارة، باب أرزاق العمال، انظر صحيح سنن أبي داود ٢٥٥٢.
(2) القرآن الكريم – سورة التوبة – من الآية ١٢٠.
(3) القرآن الكريم – سورة التوبة – من الآية ١٠٥.
(4) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٤.

﴿ وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ وَلَا تُفۡسِدُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ بَعۡدَ إِصۡلَٰحِهَا ﴾ (١).

وقد حث الرسول الكريم ووضع المبادئ الإدارية للأجور في الفكر الإسلامي والتي من أهمها: تحديد الأجر مقدماً، والاتفاق عليه بين العامل وصاحب العمل، وحصول الأجير على أجره فور قيامه بهذا العمل.

يقول الرسول الكريم (ﷺ): ﴿ **من استأجر أجيراً فليسلم له أجرته** ﴾ (٢).

ويقول (ﷺ): ﴿ **أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه** ﴾ (٣).

وقد حذر الرسول الكريم من يخالف هذه القواعد الإسلامية الحميدة وتوعدهم في قوله (ﷺ): ﴿ **يقول الله تعالى: ثلاثة أنا خصيمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً وأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه** ﴾ (٤).

والأجر يرتبط بالجهد والعرق المبذول، ويرتبط أيضاً بالفكر الذي صاغ العمل المبذول ووضع له قواعده، وأسسه وحدد أصوله ومناهجه، ومن هنا يتفاوت الأجر استرشاداً بقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَٱللَّهُ فَضَّلَ بَعۡضَكُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٖ فِي ٱلرِّزۡقِۚ ﴾ (٥).

ويرتبط الأجر بالعمل الصالح، وهو ما يدعو إليه الإسلام ويحث عليه، قال الله عز وجل: ﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ٣٠ ﴾ (٦).

---

(1) القرآن الكريم – سورة الأعراف – من الآية ٨٥.
(2) لم يوثق الكاتب النص.
(3) صحيح، رواه ابن ماجه في كتاب الرهون، انظر صحيح سنن ابن ماجه رقم ١٩٨٠.
(4) رواه البخاري ١٠/ ٤٦٤، ومسلم ١٧٣٥.
(5) القرآن الكريم – سورة النحل – من الآية ٧١.
(6) القرآن الكريم – سورة الكهف – من الآية ٣٠.

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ أَنِّي لَآ أُضِيعُ عَمَلَ عَـٰمِلٖ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوۡ أُنثَىٰۖ ﴾ [١].

ويتضمن الأجر الحافز المادي والمعنوي والمكافآت السخية التي تشجع العامل على الإجادة والابتكار وبذل كل ما لديه، يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿ مَنۡ عَمِلَ صَـٰلِحٗا مِّن ذَكَرٍ أَوۡ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤۡمِنٞ فَلَنُحۡيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةٗ طَيِّبَةٗۖ وَلَنَجۡزِيَنَّهُمۡ أَجۡرَهُم بِأَحۡسَنِ مَا كَانُواْ يَعۡمَلُونَ ٩٧ ﴾ [٢].

والأجر في حقيقة الأمر ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحريك آليات الإنفاق في المجتمع، وإن اختلاف الأجور أحد المحركات للقوى الإنفاقية في الاقتصاد وهو ما يوضحه قول الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَٱللَّهُ فَضَّلَ بَعۡضَكُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٖ فِي ٱلرِّزۡقِۚ فَمَا ٱلَّذِينَ فُضِّلُواْ بِرَآدِّي رِزۡقِهِمۡ عَلَىٰ مَا مَلَكَتۡ أَيۡمَـٰنُهُمۡ فَهُمۡ فِيهِ سَوَآءٌۚ أَفَبِنِعۡمَةِ ٱللَّهِ يَجۡحَدُونَ ٧١ ﴾ [٣].

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَفِيٓ أَمۡوَٰلِهِمۡ حَقّٞ لِّلسَّآئِلِ وَٱلۡمَحۡرُومِ ١٩ ﴾ [٤].

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – من الآية ١٩٥.
(2) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٩٧.
(3) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٧١.
(4) القرآن الكريم – سورة الذاريات – الآية ١٩.

خاتمة

الإدارة هي روح المنظمات، وهي فن التعامل مع عوامل الإنتاج، والمزج بينها وإحداث التفاعل التام بينها للوصول إلى أقصى إنتاج أو ناتج وتراكم يمكن تحقيقه، أو الوصول إلى أعلى قيمة مضافة ممكنة من هذه العوامل أو ما يعبر عنه البعض بأقصى عائد ممكن.

ويقصد بالفكر الإداري مجموعة النظم والقواعد والمبادئ والأعراف المستقرة التي تحكم السلوك الإداري للأفراد والمنظمات الإدارية، وهي التي تجعل منها أداة للدعوة عملاً وتطبيقاً وفكراً لتصبح كما قال الله سبحانه وتعالى:

﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾ ﴾ (١).

وقوله عز وجل:

﴿ يُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْـَٔاخِرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُسَـٰرِعُونَ فِى ٱلْخَيْرَٰتِ وَأُو۟لَـٰٓئِكَ مِنَ ٱلصَّـٰلِحِينَ ﴿١١٤﴾ ﴾ (٢)

وهذا هو دستور العمل في الإدارة والإسلامية وهو فضل الله سبحانه وتعالى الذي سخر لنا كل ما في الكون كما جاء في قوله عز وجل:

﴿ ۞ ٱللَّهُ ٱلَّذِى سَخَّرَ لَكُمُ ٱلْبَحْرَ لِتَجْرِىَ ٱلْفُلْكُ فِيهِ بِأَمْرِهِۦ وَلِتَبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِهِۦ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٢﴾ وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَـَٔايَـٰتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾ ﴾ (٣).

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٠٤.
(2) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١١٤.
(3) القرآن الكريم – سورة الجاثية – الآيتين ١٢ – ١٣.

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ أَلَمْ تَرَوْاْ أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَـٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ﴾ (1).

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ وَأَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَأَخْرَجَ بِهِۦ مِنَ ٱلثَّمَرَٰتِ رِزْقًا لَّكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلْفُلْكَ لِتَجْرِىَ فِى ٱلْبَحْرِ بِأَمْرِهِۦ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلْأَنْهَـٰرَ ﴿٣٢﴾ ﴾ ﴿ وَءَاتَىٰكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّواْ نِعْمَتَ ٱللَّهِ لَا تُحْصُوهَآ إِنَّ ٱلْإِنسَـٰنَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴿٣٤﴾ ﴾ (2).

وقوله سبحانه وتعالي:

﴿ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ وَٱسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا ﴾ (3).

ومن هنا تتحول المنظمة الإدارية والعاملون فيها إلى أداة للدعوة والهداية ليصبح القول والعمل وجهين لعملة واحدة هي الفكر الإداري الإسلامي مصداقاً لقول الله عز وجل:

﴿ وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُواْ وَكَانُواْ بِـَٔايَـٰتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾ ﴾ (4)

وفي كل هذا تلتزم المنظمة الإدارية والعاملون فيها بهدي الله لتكون نبراساً للدعوة ولتحمي نفسها والعاملين أيضاً من الضلالة والانحراف كما وعد الله في قوله سبحانه وتعالى:

﴿ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى فَمَنِ ٱتَّبَعَ هُدَاىَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَىٰ ﴿١٢٣﴾ ﴾ (5).

---

(1) القرآن الكريم – سورة لقمان – الآية ٢٠.
(2) القرآن الكريم – سورة إبراهيم – الآيات ٣٢ – ٣٤.
(3) القرآن الكريم – سورة هود – الآية ٦١.
(4) القرآن الكريم – سورة السجدة – الآية ٢٤.
(5) القرآن الكريم – سورة طه – الآية ١٢٣.

وقوله سبحانه وتعالى:

﴿ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ أَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُاْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُواْ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَنَهَوۡاْ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلۡأُمُورِ ٤١ ﴾ [1].

ومع إيماننا واعتقادنا بأهمية هذه الآيات القرآنية وأثرها الفعال في المسلم من ناحية حثه وتحفيزه على العمل وإتقانه، فإن موضوع التحفيز ولأهميته قد أُفرد له بحث كامل (البحث الأول في المجموعة الثانية) يلي هذا البحث والله الموفق والمستعان والهادي إلى سواء السبيل.

(1) القرآن الكريم – سورة الحج الآية ٤١.

المراجع

١ - القرآن الكريم.

٢ - كتب السنة المطهرة.

٣- أحمد أمين: فجر الإسلام – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة ١٩٦١ م.

٤- أحمد الحصري: السياسة الاقتصادية والنظم المالية في الفقه الإسلامي – مكتبة الكليات الأزهرية – القاهرة ١٩٨٤م.

٥- أحمد عبد العظيم المنفلوطي: نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري – المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٨٨م.

٦- السيد رزق الطويل: لكي تعود خير أمة – المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٨٨م.

٧- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري والإسلامي المقارن – دار الفكر العربي – القاهرة ١٩٧٥م.

٨- محمد أحمد سحلول: الإنسان في مرآة القرآن – المؤسسة العربية للطبع والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٨٨م.

٩- محمد باقر الصدر: اقتصادنا – دار التعارف للمطبوعات – بيروت ١٩٨١م.

١٠- محمد رجب البيومي: في ميزان الإسلام – المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٨٨م.

١١- محمد سيد أحمد المسير: الرسول (ﷺ) والوحي – المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٨٨م.

١٢- محمد عبد المنعم خميس: الإدارة في صدر الإسلام -دراسة مقارنة- المجلس الأعلى للشئون الإسلامية ١٩٧٤م.
١٣- مراد محمد علي: الأساليب الإدارية في الإسلام –دارة الاعتصام القاهرة– ١٩٨٠م.
١٤- موريس لومبار: الإسلام في فجر عظمته –ترجمة حسين العودات– منشورات وزارة الثقافة والإرشاد.

وظائف الإدارة والمنظمة من المنظور الإسلامي

دراسات مقارنة

مكونة من سبعة أبحاث للأساتذة والدكاترة:

* محمد فتحي السيد قاسم
* حسن موسى راغب.
* أحمد تمام محمد سالم.
* حسين حسين شحاتة.
* إسماعيل علي بسيوني.
* محمد إبراهيم أبو شادي.
* محمد حسين خليل.

البحث الأول

نظريات التحفيز
بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي

دراسة نظرية تحليلية سلوكية مقارنة

د/محمد فتحي السيد قاسم [1]

(1) مدرس بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة الأزهر ١٩٩٠م.

أولاً – مقدمة:

أهمية الدراسة والمشكلة:

يعتبر موضوع التحفيز من الموضوعات التي حظيت -وما تزال- باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معاً، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التحفيز يعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة المؤثرة على الأداء إيجاباً أو سلباً. وينبع ذلك من أن عملية التحفيز تنصب مباشرة أو تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم، كما أنها أداة لتحقيق العدالة بينهم، كما تعد نوعاً من تقدير الإدارة لهم واهتمامها بهم، وهذا كله يؤثر في رضاهم عن عملهم وفي مستوى أدائهم.

وتتمثل مشكلة التحفيز في أنه على الرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري لها -بخاصة في العشرين سنة الأخيرة- إلا أنه لا تزال عملية التحفيز شائكة، ولا يزال موضوعها مثاراً للجدل والنقاش سواء النسبة للمبادئ والنظريات أو بالنسبة لوسائل وأساليب الممارسة والتطبيق. وفي اعتقادنا أن السبب في ذلك يرجع إلى أن نظريات التحفيز قد تناول كل منها شقاً معيناً أو بعض جزئيات الموضوع، ولم تنظر إليه نظرة متكاملة، وأن عملية التحفيز هي عملية معقدة متشابكة تتفاعل فيها عوامل عدة لتفرز في النهاية سلوكاً معيناً. وعلى نفس المنوال سارت عملية التطبيق والممارسة العملية. وقد يكون للممارسين بعض العذر في ذلك لقصور المبادئ والنظريات التي يعتمدون عليها. ونتيجة هذا التناول الجزئي لعملية التحفيز -نظرية وتطبيقاً- هو ما نراه حقيقة ماثلة أمام العيان ممثلة في فشل معظم نظم التحفيز في كافة منشآتها وتدني مستويات الأداء إلى أدنى الدرجات.

كما قد يرجع السبب وراء مشكلة التحفيز إلى صعوبة الموضوع وتعقيده وتشابكه لارتباطه بسلوك الفرد وكيفية تعديله نحو الوجهة المرغوبة، وكثرة المتغيرات المتشابكة التي تجعل الإنسان في ظرف معين يختار سلوكاً معيناً دون سواء بما في ذلك الفروق الشخصية والبيئية والحضارية. فلقد أثبتت الدراسات والتجارب العملية التي أجريت حول هذا الموضوع أن عملية التحفيز -مادية كانت أم معنوية- والتي تصلح لفئة معينة من العاملين في فترة زمنية معينة، سرعان ما تؤثر في فاعليتها ظروف جديدة باتجاهاتها ونظراتها المختلفة. ومن هنا كانت حتمية مواصلة البحث والدراسة بصورة مستمرة للكشف عن أنسب سبل التحفيز التي تشبع حاجات الأفراد ورغباتهم وتحقق لهم مستوى ملائماً من الرضاء عن أعمالهم وتزيد من أدائهم.

ولما كان الباحث من خريجي كلية التجارة بجامعة الأزهر، وقد توفر له قدر معقول من التثقيف بعلوم الشريعة الإسلامية يؤهله للبحث فيها، وكذلك نجاح الدولة الإسلامية -التي امتدت رقعتها إلى حدود الصين وروسيا ثم إلى شمال إفريقيا والأندلس- في تحقيق أهدافها التي انعكست في رفاهة آمنة لسائر قاطنيها مما قد يعني سلامة وتكامل نظم التحفيز التي استخدمها وطبقها قادة هذه الدولة، فإن ذلك كان حافزاً قوياً للباحث على أن يولي وجهه شطر الفكر الإسلامي يقتبس ويستنبط ويقارن مع ما أفرزه الفكر الإداري الحديث من نظريات في موضوع التحفيز عله أن يخرج بإطار شامل لنظام التحفيز متكامل الأركان.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن أهمية الدراسة تنبع من أهمية الموضوع العلمية والعملية. فكلما تعرف المديرون على أساليب التحفيز الملائمة، والقواعد السليمة، والنظريات المتكاملة، والبيئة الصالحة لتطبيقها كلما استطاعت الإدارة الحصول على النتائج المرجوة. كذلك فإن الاهتمام بعملية التحفيز والعمل على تطويرها يعد أمراً ضرورياً للغاية الأساسية من وجود التنظيم ذاته وتحقيقه

لأهدافه. كما تبرز أهمية الدراسة من كونها محاولة جديدة تضاف إلى عدة محاولات سابقة قد لا تكمل أصابع اليد الواحدة والتي تهتم بالبحث والتنقيب في علوم الشريعة الإسلامية عن موضوع التحفيز كما أنها دراسة أكثر شمولاً لموضوع التحفيز في الفكر الإداري حيث إن الدراسات السابقة قد اقتصر معظمها على تناول مفهوم تدرج الحاجات دون غيره من المفاهيم الأخرى الكثيرة.

فروض الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على فرض رئيسي واحد مؤداه:

«أن نظريات الفكر الإداري الحديث تتناول موضوع التحفيز بشكل جزئي متناثر، بينما يتناوله الفكر الإسلامي بشكل كلي وشامل».

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

١- تناول نظريات التحفيز في الفكر الإداري الحديث وتحليلها، وتقييمها ومقارنتها بما قدمه الفكر الإسلامي في هذا الصدد.

٢- استنباط وسائل التحفيز التي يمكن استخدامها في الممارسة العملية سواء أكانت هذه الوسائل مستمدة من الفكر الإداري، أم الفكر الإسلامي، أو كليهما.

٣- محاولة بناء إطار أو هيكل لنظام متكامل للتحفيز يستمد أصوله ومبادئه في كل من الفكر الإداري والفكر الإسلامي.

حدود الدراسة وطبيعتها ومنهجها:

لا تعتبر هذه الدراسة بحثاً تجريبياً وإنما مسحاً تحليلياً للدراسات النظرية والعملية التي تناولت موضوع التحفيز في الفكر الإداري، ومقارنتها

بالمبادئ والأسس والتطبيقات في الفكر الإسلامي وفي الشريعة الإسلامية. وبذلك فهي دراسة نظرية.

محتويات الدراسة:

سنتناول في هذه الدراسة النقاط التالية:

أولاً: مقدمة: وتشمل أهمية الدراسة والمشكلة والفروض وأهداف الدراسة وحدودها وطبيعتها ومنهجها ومحتوياتها.

ثانياً: طبيعة التحفيز: الأهمية والمفهوم في الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي.

ثالثاً: نظريات التحفيز التي تتعلق بمحتوى عملية التحفيز في الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي ومتضمناتها للممارسة العملية وتشمل.

Content Theories

- نظرية تدرج الحاجات لماسلو — Need Hierarchy Concept
- نظرية كلايتون ألدرفيز — Alderfer,s ERG Concept
- نظرية ماكليلاند في حاجة الإنجاز — McClelland's Aohievement Need Theory
- نظرية العامل المزدوج لهيرزبرج — Hertzberg's Two- Factor Theory

رابعاً: نظريات التحفيز التي تتعلق بعملية التحفيز في الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي ومتضمناتها للممارسة العملية وتشمل الآتي:

process Theories:

- نظرية التوقع — Expectancy Theory
- نظرية المساواة — Equity Theory
- نظرية وضع الهدف — Goal-Setting theory

خامساً: الخلاصة والنتائج وتشمل:

- نتائج.

- نظام مقترح للتحفيز.

سادساً: المراجع وتشمل:

- المراجع العربية.
- المراجع الإنجليزية.

ثانياً- طبيعة التحفيز: الأهمية والمفهوم في الفكر الإداري والفكر الإسلامي:

تتكون المنظمات من الأفراد، كما يعتمد أداء هذه المنظمات على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات، لذلك فإن أداء الفرد وتحفيزه لكي يؤدي ما يناط به من شمول يعد في غاية الأهمية لكل المنظمات. وبشكل أكثر تحديداً فإن الناس يجب أن تحفز للأسباب التالية:

١- لكي ينضموا إلى المنظمات.

٢- لكي يؤدوا مهامهم على أحسن وجه.

٣- ولكي يمارسوا مهاراتهم الابتكارية في العمل من أجل رفع كفاءة وفاعلية المنظمة.

كذلك فإن التحفيز هما أيضاً بالنسبة للمديرين في مختلف المنظمات، لأن أداء المديرين يعتمد على أداء تابعيهم، ومن ثم يتحتم على المديرين فهم كيفية تحفيز تابعيهم ليعلموا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ومع ذلك فإن فهم القوى والضغوط التي تؤثر على مستويات أداء العاملين غالباً ما تكون عملية صعبة ومعقدة أكثر مما تبدو عليه. فعلى سبيل المثال [1] وجد أن أحد مديري الأفراد يعمل لديه ثلاثة مساعدين لهم نفس

Middlemist R. D. and M. A. Hitt. Organizational Behavior: Managerial Strategies for Performance west Publishing CO. U. S.A. 1988, P. 143.

مستوى الخبرة والتعليم، ومع ذلك فإنه يعتقد بأن كلا منهم له مستوى قدرة مختلف، كما وجد أن كلا منهم له مستوى أداء مختلف أيضاً. ومن المثير أن المساعد الذي اعتقد مدير الأفراد أنه أقلهم قدرة كان أعلاهم في مستوى أدائه، فكيف يتمكن الشخص ذو القدرة الأقل من التفوق في الأداء على من هم أعلى منه؟ إن الإجابة تكمن في أنه يكون قد حفز على توظيف قدراته أكثر من الآخرين. أما المساعدان الآخران فيعملان بهمة ونشاط، وبعبارة أخرى فإن حافزهما على العمل متشابه تقريباً، ومع ذلك فإن أحدهما قد يتفوق على الآخر في أدائه، فكيف يكون ذلك خاصة وأن كليهما قد حفز بشكل متساو تقريباً؟ وقد تكون الإجابة أن أحدهما له قدرة أكثر من الثاني.

لذلك يمكننا أن نستنتج أن مستوى الشخص يعتبر دالة لكل من قدرة الشخص على أداء العمل، وتحفيزه على أدائه ويعبر عن ذلك كما يلي[1].

والتحفيز كما سنستخدمه في هذا البحث يشير إلى «القوى الخارجية، والقوى التابعة من داخل الشخص، والتي تعمل كتوجيه معتمد (إلى حد ما) لجهوده نحو تحقيق أهداف محددة».

وعلى ذلك فالتحفيز قد يكون بمغريات خارجية، أو بإشارة قوى كامنة داخل نفس الإنسان، أو بهما معاً، وذلك لدفعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل الذي يشبع حاجاته وتوقعاته، ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة معاً.

وقد تكون المحفزات مادية (كالرواتب، والعلاوات، والبدلات، والترقيات، والمكافآت.... إلخ). أو معنوية (مثل فرص الترقي، والاعتراف والتقدير للجهد والأداء من الرؤساء، ومسئوليات الوظيفة، والإثراء الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو الشخصي، والابتكار....إلخ).

---

(1) محمد فتحي السيد قاسم: السلوك الإنساني في المنظمات بين النظرية والتطبيق، طبعة أولى ١٩٨٩، ص ١٤٧.

كما قد تكون المحفزات إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافزاً إيجابياً مادياً، كما أن خطاب الشكر والتقدير يعتبر حافزاً إيجابياً معنوياً، أما منع المكافأة فهو حافز سلبي مادي، كما أن عدم الاعتراف بالجهد والتقدير للأداء يعتبر حافزاً سلبياً معنوياً.

وإذا بحثنا عن أهمية التحفيز في الإسلام نجد أنه بالنسبة للفرد يقول أمير المؤمنين علي بن أبي طالب لعامله على مصر: «... وأسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم» (1). فالعاملون ينظرون إلى المحفزات على أنها وسائل تقويهم على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في الحياة الدنيا. وينفرد الإسلام بنوع آخر من المحفزات لم يتكلم عنها الفكر الإداري الحديث وهي المحفزات التي تشبع حاجات الأفراد الروحية والتي تعتبر في شكل جزاء عادل طويل الأجل (يحصل عليه الفرد في الآخرة لقاء أدائه في الدنيا). والفرد المسلم قد يؤثر الجزاء الأخروي طويل الأجل الذي يشبع حاجاته الروحية وبفضله على الجزاء الدنيوي قصير الأجل ثواباً كان أو حتى عقاباً. فهؤلاء هم سحرة فرعون لا يخافون تهديد فرعون لهم بقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف وصلبهم في جذوع النخل في الحياة الدنيا ويؤثرون ويفضلون جنات عدن التي وعدهم الله بها في الآخرة قال تعالى: ﴿ قَالَ ءَامَنتُمْ لَهُۥ قَبْلَ أَنْ ءَاذَنَ لَكُمْ ۖ إِنَّهُۥ لَكَبِيرُكُمُ ٱلَّذِى عَلَّمَكُمُ ٱلسِّحْرَ ۖ فَلَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُم مِّنْ خِلَٰفٍ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمْ فِى جُذُوعِ ٱلنَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَيُّنَآ أَشَدُّ عَذَابًا وَأَبْقَىٰ ﴿٧١﴾ قَالُوا۟ لَن نُّؤْثِرَكَ عَلَىٰ مَا جَآءَنَا مِنَ ٱلْبَيِّنَٰتِ وَٱلَّذِى فَطَرَنَا ۖ فَٱقْضِ مَآ أَنتَ قَاضٍ ۖ إِنَّمَا تَقْضِى هَٰذِهِ ٱلْحَيَوٰةَ ٱلدُّنْيَآ ﴿٧٢﴾ إِنَّآ ءَامَنَّا بِرَبِّنَا لِيَغْفِرَ لَنَا خَطَٰيَٰنَا وَمَآ أَكْرَهْتَنَا عَلَيْهِ مِنَ ٱلسِّحْرِ ۗ وَٱللَّهُ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰٓ ﴿٧٣﴾ إِنَّهُۥ مَن يَأْتِ رَبَّهُۥ مُجْرِمًا فَإِنَّ لَهُۥ جَهَنَّمَ لَا يَمُوتُ فِيهَا وَلَا

(1) محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية، مطبعة لجنة التأليف والنشر القاهرة ١٩٦٨ ج٢ ص١٤٢.

تَحۡيَىٰ ﴿٧٤﴾ وَمَن يَأۡتِهِۦ مُؤۡمِنٗا قَدۡ عَمِلَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَأُوْلَٰٓئِكَ لَهُمُ ٱلدَّرَجَٰتُ ٱلۡعُلَىٰ ﴿٧٥﴾ جَنَّٰتُ عَدۡنٖ تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُ خَٰلِدِينَ فِيهَاۚ وَذَٰلِكَ جَزَآءُ مَن تَزَكَّىٰ ﴿٧٦﴾﴾ [1].

ومن هذه الآيات يتضح لنا أن إيمان السحرة بالله تعالى رب موسى وهارون، وعملهم الصالحات -وهي أمور عقدية- قد تكون هي السبيل لإشباع حاجاتهم الروحية وذلك عن طريق الجزاء الأخروي الطويل الأجل الذي يتمثل في جنات عدن التي وعدهم الله بها، وكيف أنهم يؤثرون هذا الجزاء المؤجل على ما سيلقونه من عقاب أليم في الحال يتمثل في عذاب فرعون لهم. ومن ذلك نستنتج أن أساليب التحفيز التي تشبع الحاجات الروحية والتي يكون لها صفة تعبدية تكون أقوى في توجيه سلوك الفرد وأدائه وتحدد كيف يجب أن يكون عليه سلوكه ويتضاءل بجانبها أساليب التحفيز الأخرى. وتتضح أهمية ذلك أكثر كما سنرى فيما بعد أن العمل ذاته يعتبر في الإسلام عبادة وتقرباً إلى الله ومن ثم يكون العمل مصدر تحفيز لإشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية والروحية في آن واحد.

أما بالنسبة لأهمية التحفيز للمديرين والمنظمات فإن التحفيز يستخدم لتحقيق هدفين هما:

الأول: توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفي ذلك يتفق الإسلام مع الفكر الإداري. أما الهدف الثاني فهو تحقيق العدالة لبين المرءوسين ويعد هذا واجباً شرعياً بأدائه تسقط مساءلة الرؤساء أمام الله حيث إن الكل راع والكل مسئول عن رعيته وهذا هدف ينفرد به الإسلام أيضاً، يقول عمر بن عبد العزيز: «ما طاوعني الناس على ما أردت حتى بسطت لهم من الدنيا شيئاً» [2].

(1) القرآن الكريم – سورة طه – الآيات ٧١ – ٧٦.
(2) محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية، مرجع سابق ص ٢٢٨.

كما تنعكس هذه النظرية لأهمية التحفيز للمديرين وللمنظمات في النظام الإسلامي في قول طاهر بن الحسين لابنه عبد الله عندما ولي قيادة الجيش: «فليكن كنز خزائنك تفريق الأموال في عمارة الإسلام وأهله، ووفر على أولياء أمير المؤمنين قبلك حقوقهم، وأوف رعيتك من ذلك حصصهم، وتعهد ما يصلح أمورهم ومعايشهم، فإنك إن فعلت ذلك قرت النعمة عليك، واستوجبت المزيد من الله، وكنت بذلك على جباية خراجك وجمع أموال رعيتك وعملك أقدر، وكان الجميع لما شملهم من عدلك وإحسانك أسلس لطاعتك وأطيب نفساً لكل ما أردت» [(١)].

ومن هذا الكتاب نجد كيف يرسم الإسلام معاملة الرؤساء لتابعيهم فيوصي الرئيس بإشباع حاجات مرءوسيه وتحقيق أهدافهم، ويوضح له أن ذلك هو أيسر الطرق لتحقيق أهدافه بكفاءة وفي جو نفسي طيب، كما أن تحقيق العدالة في معاملة مرءوسيه ستسقط مساءلته أمام الله وتجلب له المزيد من الجزاء الأخروي لإشباع حاجاته الروحية.

ويتميز الإسلام على الفكر الإداري الحديث بأنه استخدم التحفيز لتحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع ككل. فيقول القاضي أبو يوسف في رسالته لهارون الرشيد –رئيس الدولة– بخصوص السياسات الإدارية التي ينبغي أن يسير عليها في إدارته للدولة الإسلامية: «إن العدل وإنصاف المظلوم، وتجنب الظلم، مع ما في ذلك من الأجر يزيد به الخراج، وتكثر به عمارة البلاد، والبركة مع العدل تكون، وهي تفتقد مع الجور» [(٢)].. والعدل لا يكون إلا بالثواب والعقاب الذي يناسب كل عمل وكل عامل بدقة وإحكام، وتحقيق العدل يكون مشبعاً لحاجات الرئيس الروحية ولحاجات المرءوسين المادية والمعنوية والروحية ومن ثم تتحقق رفاهية المجتمع ككل وتكثر عمارة البلاد.

---

(1) الطبري: تاريخ الأمم والملوك، المطبعة الحسينية المصرية، ص ٢٦٠ – ٢٦١.

(2) أبو يوسف: الخراج، المطبعة السلفية ومكتبتها، ط ٢، القاهرة، ١٣٨٢ هـ ص ١١١.

ومن التحليل السابق نتبين أهمية التحفيز بالنسبة للفرد وللمدير وللمنظمة وذلك في كل من الفكر الإداري والفكر الإسلامي. إلا أن الإسلام ينفرد باستخدام التحفيز في إشباع حاجات الفرد الروحية والتي قد تكون أقوى في توجيه سلوكه من الحاجات المادية والمعنوية الدنيوية رغم أن الجزاء يكون طويل الأجل في الآخرة، ورغم أن الجزاء في الدنيا قد يكون عقاباً أليماً. وبناء على ذلك فإننا نرى أن غرس المفاهيم والقيم الإسلامية في النشء منذ نعومة أظفاره قد تجعل من العمل في حد ذاته -كما يعتبره الإسلام- عبادة ومحفزاً يشبع جميع حاجات الإنسان المادية والمعنوية والروحية التي تعتبر بمثابة معضد قوي للحاجات الدنيوية.

كذلك يتميز الإسلام على الفكر الإداري في أهداف التحفيز بالنسبة للمديرين وللمنظمة. فبينما يتفق كلاهما في أهمية التحفيز في تحقيق العدالة في معاملة المرءوسين لإشباع حاجاقم وتحقيق أهداف المنظمة عن رضا وإخلاص، نجد أن الإسلام يجعل من ذلك واجباً شرعياً على الرؤساء يسألون عنه أمام الله وعلى ذلك فتحفيز الرؤساء للمرءوسين يعد في الإسلام أمراً تعبدياً. وعلى ذلك فإن نظم وسياسات الحوافز في الإسلام تعد مطلباً تشريعياً إلهياً في أصولها مع ترك كيفية التطبيق للبشر حسب الظروف والأحوال مع عدم الإخلال بالحلال والحرام.

كذلك نجد أن الإسلام يتميز في إضفاء أهمية خاصة على التحفيز باستخدامه كوسيلة لتحقيق رفاهية وسعادة المجتمع ككل. وفي النهاية نجد أن لفظ التحفيز لم يرد في الفكر الإسلامي بمسماه وإنما بمفهومه ومعناه فلم يرد لفظ التحفيز في القرآن الكريم أو السنة المطهرة أو التطبيقات الإدارية في الدولة الإسلامية [1].

(1) د. محمد عبد المنعم خميس، حوافز العمل في الإسلام، مجلة منبر الإسلام، عدد أكتوبر ١٩٧٤، القاهرة، ص ١٥٦.

ثالثا: نظريات التحفيز التي تتعلق بمحتوى عملية التحفيز في الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي ومتضمناتها للممارسة العملية :Content Theories

يوجد العديد من نظريات التحفيز الشهيرة[1]. والتي نرى أنه يمكن تصنيفها إلى مجموعتين حسب ما إذا كانت تختص بمحتوى عملية التحفيز، أم تلك التي تختص بعملية التحفيز ذاتها. ونبدأ هنا في هذا الجزء بدراسة وتحليل المجموعة الأولى من النظريات وهي تلك النظريات التي تهتم بتحديد عوامل معينة ومحددة تحفز الناس، تاركين المجموعة الثانية من النظريات للجزء التالي من هذه الدراسة.

١ - مدرج الحاجات لماسلو Need Hierarchy Concept

يعد مفهوم تدرج الحاجات من أكثر المفاهيم شيوعاً منذ أن قدمه إبراهام ماسلو في الأربعينات من هذا القرن، ويقول هذا المفهوم بأن الناس تحفزهم رغبتهم في إشباع حاجات معينة. وتظهر هذه الحاجات في ترتيب هرمي تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية يعلوها حاجة الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى التقدير والاحترام، ثم حاجة تحقيق الذات في قمة الهرم.

وطبقاً لهذا المفهوم فإن الحاجة تكون مسيطرة ومهيمنة على غيرها من الحاجات التي تعلوها يتم إشباعها، وبذلك فهي تبقى محفزة ما دامت لم تشبع بعد، وإذا ما أشبعت فقدت مفهومها في التحفيز.

ولقد كانت الدراسات التي أجريت على الناس في المنظمات المختلفة غير مدعمة بشكل جيد لمفهوم تدرج الحاجات. فلقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في هذا الصدد أن الإنسان قد يكون لديه مستويان فقط من الحاجات

---

(1) لمزيد من التفاصيل عن هذه النظريات راجع: د. محمد فتحي السيد قاسم: السلوك الإنساني، مرجع سابق، الفصل الخامس.

(مستوى أدنى ومستوى أعلى) وليس سلم الحاجات بفئاته الخمس كما اقترحه ماسلو. وقد يرجع السبب وراء ذلك إلى البيئة التي أجريت فيها الأبحاث وهي الولايات المتحدة الأمريكية. حيث الناس قد أشبعت حاجاتهم الأساسية، كما أنهم واجهوا نظماً معقدة لإشباع حاجاتهم في المستوى الأعلى مما يصعب معه تفصيل حاجات الإنسان إلى فئاتها الخمس(1). كذلك فإن فكرة إلحاح الحاجة وسيطرتها كانت موضع تساؤل (٢). فلقد وجد بعض الباحثين أن العديد من الحاجات تكون قوية وملحة في نفس الوقت. فالشخص قد تكون لديه حاجات اجتماعية ملحة كما أنه في حاجة إلى تقدير واحترام الآخرين له، وفي حاجة إلى تحقيق ذاته في نفس الوقت(3). ففكرة الإلحاح قد لا تنطبق على كل الناس في نفس الوقت بالنسبة لكل الحاجات. فقد يكون هناك شخص ما لديه حاجات اجتماعية ملحة لإشباع حاجاته الأساسية (أدنى مستوى) ويرغب في تحقيق ذاته في نفس الوقت أعلى مستوى. ويتفق الفكر الإسلامي مع هذه الانتقادات الموجهة لمفهوم تدرج الحاجات لماسلو فكما سبق أن رأينا كيف يفضل الإنسان ويؤثر الجزاء طويل الأجل لإشباع حاجاته الروحية على إشباع حاجاته الدنيوية كلها بل إنه في سبيل ذلك قد يتحمل العذاب والأذى بالإضافة إلى الحرمان من إشباع حاجاته الأساسية. إلا أن الإسلام لا ينكر تعدد الحاجات التي احتواها مدرج ماسلو وإنما يعترف بها ويضيف إليها حاجات روحية لم تتناولها أي من النظريات التي أفرزها الفكر الإداري كما سبق أن أوضحنا. وأياً كان النقد الموجه إلى هذا المفهوم فإننا سنتناوله بالتحليل التفصيلي لإيضاح موقف الإسلام منه من ناحية، ولأنه أكثر المفاهيم شمولاً للحاجات الإنسانية وأكثرها شيوعاً وقبولاً لدى الباحثين من ناحية أخرى.

---

(1) - Wahba. M. A. and L. G. Bridwell. Maslow Reconsidered: A Review of the Research ON the Need Hierarchy Theory Organizational Behavior and Human Performance. 15. (1976): P. 212 – 240.

(2) - Ibid

(3) - lbid

١ - الحاجات الفسيولوجية (الأساسية): physiological Needs:

هي الحاجات الأساسية التي تُبقي الإنسان حياً، وتشمل الحاجة إلى الشرب وإلى الطعام وإلى الهواء، كما تشمل الحاجة إلى الجنس للمحافظة على بقاء النوع. والوسيلة الرئيسية التي يمكن للمنظمة أن تشبع بها الحاجات الأساسية للعاملين لديها هي النقود سواء في شكل مرتبات وأجور أو مكافآت أو حوافز، أو كل ذلك.

والحاجة هي لفظ يطلق على شعور الإنسان بنقص معين قد يكون من ماديات الحياة أو متعلقاً بمعنوياتها. ولقد ورد لفظ الحاجة في القرآن الكريم بهذه المعاني قال الله تعالى: ﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَنْعَـٰمَ لِتَرْكَبُوا۟ مِنْهَا وَمِنْهَا تَأْكُلُونَ ﴿٧٩﴾ وَلَكُمْ فِيهَا مَنَـٰفِعُ وَلِتَبْلُغُوا۟ عَلَيْهَا حَاجَةً فِى صُدُورِكُمْ وَعَلَيْهَا وَعَلَى ٱلْفُلْكِ تُحْمَلُونَ ﴿٨٠﴾ ﴾ [١]. كما قال الله تعالى في قصة يعقوب مع أبنائه: ﴿ وَلَمَّا دَخَلُوا۟ مِنْ حَيْثُ أَمَرَهُمْ أَبُوهُم مَّا كَانَ يُغْنِى عَنْهُم مِّنَ ٱللَّهِ مِن شَىْءٍ إِلَّا حَاجَةً فِى نَفْسِ يَعْقُوبَ قَضَىٰهَا ۚ ﴾. [٢]

ويفهم من الآيات السابقة أن الشعور بالنقص مقره النفس البشرية لكن بلوغ الحاجة وإشباعها يكون بوسائل خارج النفس البشرية وهذا ما يدفع الإنسان إلى سلوك يمكنه من إشباع الحاجة. ويحث الإسلام الفرد على إشباع حاجاته الفسيولوجية فيقول الله تعالى: ﴿ زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ ٱلشَّهَوَٰتِ مِنَ ٱلنِّسَآءِ وَٱلْبَنِينَ وَٱلْقَنَـٰطِيرِ ٱلْمُقَنطَرَةِ مِنَ ٱلذَّهَبِ وَٱلْفِضَّةِ وَٱلْخَيْلِ ٱلْمُسَوَّمَةِ وَٱلْأَنْعَـٰمِ وَٱلْحَرْثِ ۗ ذَٰلِكَ مَتَـٰعُ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۖ ﴾ [٣]. ولقد بلغ اهتمام الإسلام بالحاجات الفسيولوجية أن الله تعالى قد عاقب أناسا بحرمانهم من الطعام لعدم شكرهم النعمة والكفر بها -أي أن إشباع الحاجة إلى الطعام له دور تعبدي وهو شكر النعمة- فقال جل

(1) القرآن الكريم – سورة غافر – الآيات ٧٩ – ٨٠.
(2) القرآن الكريم – سورة يوسف- الآية ٦٨.
(3) القرآن الكريم -سورة آل عمران- الآية ١٤.

شأنه في كتابه الكريم: ﴿ وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلاً قَرْيَةً كَانَتْ ءَامِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ ٱللَّهِ فَأَذَٰقَهَا ٱللَّهُ لِبَاسَ ٱلْجُوعِ وَٱلْخَوْفِ بِمَا كَانُواْ يَصْنَعُونَ ﴿١١٢﴾ ﴾ (١).

كما جعل الصبر علي الحرمان من إشباع هذه الحاجات مقياساً لقوة إيمان الفرد فقال سبحانه: ﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ ٱلْخَوْفِ وَٱلْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ ٱلْأَمْوَٰلِ وَٱلْأَنفُسِ وَٱلثَّمَرَٰتِ ۗ وَبَشِّرِ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴿١٥٥﴾ ﴾ (٢). وعن حاجة الإنسان للنوم والطعام والراحة روي أن النبي (ﷺ) قال لمن يقوم الليل ويصوم النهار: ﴿ **قم ونم، وصم وأفطر فإن لجسدك عليك حقاً** ﴾ (٣). و لم يكتف الإسلام بالحث على إشباع الحاجات الفسيولوجية للفرد فقط بل جعل إشباع هذه الحاجات الضرورية مسئولية على الدولة إذا عجز الأفراد عن إشباعها بأنفسهم وتتمثل الحاجات الضرورية التي حددها فقهاء الإسلام في المطعم والملبس والمسكن، ووسيلة الانتقال، والتعليم، والعلاج، وأدوات الإنتاج، وقضاء الديون، والزواج، والنزهة أو السياحة(4).

كما أن الإسلام قد تميز على الفكر الإداري بالوسطية والموازنة بين إشباع الحاجات المادية والحاجات الروحية وذلك ينسجم مع طبيعة خلق الإنسان وتكوينه من مادة وروح وكلاهما يؤثر على سلوكه. يقول الله تعالى مبيناً هذه الموازنة: ﴿ وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْأَخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَآ أَحْسَنَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِي ٱلْأَرْضِ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾ ﴾ (٥). و لم يكتف الإسلام بالموازنة بين حصول الفرد على الموارد التي يشبع بها حاجاته الأساسية وبين إعطائه الجانب الروحي حقه، بل طالب الإنسان بأن يستغل ما يحصل عليه من موارد مادية في الصورة التي

(1) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ١١٢.
(2) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ١٥٥.
(3) البخاري في كتاب الصوم والنكاح والأدب، ومسلم في الصيام، والنسائي في الصيام، وراجع الشيخ عمر عبد الرحمن الخواص: التكافل الاجتماعي في الإسلام: المؤتمر السابع لمجمع البحوث الإسلامية ص ٢٦٠.
(4) راجع في ذلك على سبيل المثال: الكاساني: بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، مطبعة شركة المطبوعات القومية، ١٣٢٧ هـ ص ٤٨.
(5) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٧٧.

يرسمها الله وأن ينفقها في إشباع حاجاته وأن يراعي حقوق المجتمع والفقراء والمساكين وذلك بالمشاركة في إشباع حاجاتهم من هذا العائد المادي الذي يحصل عليه[1]. ويتبين ذلك من قوله تعالى: ﴿ ۞ لَّيْسَ ٱلْبِرَّ أَن تُوَلُّوا۟ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ ٱلْمَشْرِقِ وَٱلْمَغْرِبِ وَلَـٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْـَٔاخِرِ وَٱلْمَلَـٰٓئِكَةِ وَٱلْكِتَـٰبِ وَٱلنَّبِيِّـۧنَ وَءَاتَى ٱلْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِۦ ذَوِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَـٰمَىٰ وَٱلْمَسَـٰكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَٱلسَّآئِلِينَ وَفِى ٱلرِّقَابِ وَأَقَامَ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَى ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَـٰهَدُوا۟ ۖ وَٱلصَّـٰبِرِينَ فِى ٱلْبَأْسَآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَحِينَ ٱلْبَأْسِ ۗ أُو۟لَـٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ ۖ وَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُتَّقُونَ ﴿١٧٧﴾ ﴾ [(٢)]. وإنفاق المال والتصدق بالزيادة في الموارد المالية للفرد لإشباع الحاجات غير الضرورية تعد شكراً لله سبحانه وتعالى على نعمه وفي ذلك إشباع لحاجات الفرد الروحية، وبذلك تستخدم الموارد المادية التي يحصل عليها الفرد في الإسلام في إشباع حاجاته الأساسية وإشباع الحاجات غير الأساسية من الفائض من الحاجة وهذا يمثل دوراً تعبيرياً لنعمة الله وتكافلاً بين المسلمين وإشباعاً لحاجة الفرد الروحية وهي جوانب يفتقدها الفكر الإداري الغربي، كما أن الدولة – بالإضافة إلى تكافل الأفراد مع بعضهم – ملزمة بإشباع هذه الحاجات الفسيولوجية إذا عجز الأفراد عن ذلك.

٢ - حاجة الأمن: Safety and Security Needs:

تتعلق هذه الحاجات بحماية الأفراد، وهذا يعني حاجة الناس إلى أن يكونوا آمنين مطمئنين في البيئة التي يعيشون فيها. ويشتمل هذا النوع من الحاجات على حاجة الإنسان إلى المأوى (السكن)، وإلى الحماية من الأذى المادي والمعنوي، ويرى البعض أن الناس الذين هم عند هذا المستوى من سلم الحاجات ينظرون إلى وظائفهم على أنها عامل أمان وتأمين، وتعد وسيلة

(1) د حامد أحمد رمضان بدر: الاتجاه الإسلامي لدوافع وحوافز العاملين، مجلة الإدارة جـ ١٦، العدد الأول، يوليو ١٩٨٣، ص ١٥ – ٢٦.

(2) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ١٧٧.

للحفاظ على ما اكتسبوه وأحرزوه[1]. وعلى أساس هذه النظرة يمكن توقع أن العاملين من هذا النوع سيفضلون الالتحاق بوظائف تكون درجة المخاطر فيها قليلة مثل تلك الوظائف التي يؤديها الإنسان وفقاً لقواعد تحكم العمل، وأيضاً تلك الوظائف التي تحافظ على الوضع الراهن للقائم بها، كما أن هذا النوع من العاملين يكونون أسرع من غيرهم في الانضمام لعضوية الاتحادات العالمية -إذا وجدت- لتأمين أوضاعهم الوظيفية.

وإذا بحثنا عن كيفية معالجة الإسلام لهذه الحاجة نجد أن تحقيق الأمن والطمأنينة شيء يطالب به الإسلام ويحض عليه، بل ويجعل من ممارسة الوسائل والأساليب المحققة للأمن عبادة يثاب عليها الفرد. فالإسلام يحض على العمل ويجعل منه وسيلة ومصدراً لإشباع كافة الحاجات البشرية وفي نفس الوقت عبادة لله تعالى فالله تعالى يقول: ﴿ فَقُلْنَا يَـٰٓـَٔادَمُ إِنَّ هَـٰذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ ٱلْجَنَّةِ فَتَشْقَىٰٓ ﴿١١٧﴾ إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَىٰ ﴿١١٨﴾ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَؤُا۟ فِيهَا وَلَا تَضْحَىٰ ﴿١١٩﴾ ﴾ [٢]. فبخروج آدم من الجنة أصبح من المحتم عليه العمل «الشقاء» لكي لا يجوع ولا يعرى ولا يظمأ ولا يضحى، أي لكي يشبع حاجته إلى الطعام وإلى الكساء وإلى المأوى وإلى الشراب. فبالطعام يقي نفسه من الهلاك من داخله وبالمأوى والكساء يقي نفسه من الهلاك من البيئة المحيطة به. ويحوي القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تحض الإنسان على العمل وتجعل منه عبادة لله تعالى نذكر منها على سبيل المثال قوله عز وجل: ﴿ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولًا فَٱمْشُوا۟ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا۟ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ ﴿١٥﴾ ﴾ [٣] وقوله تعالى ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِذَا نُودِىَ لِلصَّلَوٰةِ مِن يَوْمِ ٱلْجُمُعَةِ فَٱسْعَوْا۟ إِلَىٰ ذِكْرِ ٱللَّهِ وَذَرُوا۟ ٱلْبَيْعَ ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩﴾ فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ كَثِيرًا

---

(١)- Middle mist, R. D and N. A. Hitt, Organizational Behavior, op cit, p. 145.

(2) القرآن الكريم – سورة طه – الآيات ١١٧ – ١١٩.

(3) القرآن الكريم – سورة الملك – الآية ١٥.

لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾ ﴾ [1]. وهناك من الأدلة على مدى ما يعطيه الإسلام للعمل في سبيل العيش والأمن والطمأنينة والسعادة في الحياة وهي إشارات القرآن الكريم إلى قيام الرسل والأنبياء وهم أشرف الخلق عند الله بالأعمال البدنية والذهنية على حد سواء، «فنوح نجار يصنع السفن، وإبراهيم وإسماعيل بناءان يرفعان القواعد من البيت، وداود حداد يصنع الدروع السابغات، ويوسف يدير خزائن الأرض لفرعون مصر» [2]. وما من نبي إلا ورعى الغنم كما روي (ﷺ) قوله: ﴿ **ما بعث الله نبياً إلا ورعى الغنم فقال أصحابه وأنت؟ قال: نعم كنت أرعاها على قراريط لأهل مكة**﴾ [3]. ولقد جعل الإسلام العمل عبادة يثاب عليها المرء في دنياه وآخرته فيقول الله عز وجل: ﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾ ﴾ [4]. فالحياة الطيبة هي الحياة الآمنة السعيدة، والجزاء الأخروي يكون بالنعيم المقيم.

ولم يقتصر الإسلام على الحض على العمل وجعله عبادة بل جعل العمل وظائف محددة الحقوق والواجبات [5] كما ألزم الدولة بتوفير العمل المناسب لكل قادر عليه حتى يستطيع أن يكفي نفسه ومن يعوله، وإلا فواجب على الدولة إشباع الحاجات الأساسية لكل مواطن عجز عن العمل عجزاً أصلياً أو طارئاً، عقلياً أو جسمياً، أو كان قادراً عليه ولكنه لم يجد عملاً، ولم تستطع أن تهيئ له سبل العمل المناسب له أو لمثله.. أو وجد عملاً ولكن كان دخله منه لا يكفيه لكثرة أعبائه العائلية، أو لظروف عارضة زادت في معدل نفقاته كمرض ألم به، أو بأحد من أسرته، أو لغلاء الأسعار أو لنحو ذلك [6]. ومن ذلك

---

(1) القرآن الكريم – سورة الجمعة – الآيتان ٩ - ١٠.
(2) د يوسف القرضاوي: الحل الإسلامي فريضة وضرورة، مكتبة وهبة، القاهرة ١٩٧٧، ص ٦٥.
(3) رواه البخاري في كتاب الإجارة.
(4) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٩٧.
(5) سنوضح هذه الحقوق والواجبات في جزء لاحق من الدراسة.
(6) د يوسف القرضاوي: الحل الإسلامي فريضة وضرورة، مرجع سابق، ص ٦٧.

نستنتج أن الإسلام يجعل من العمل مصدراً لإشباع حاجة الأمن لدى العاملين ويحيط ذلك بضمانات كثيرة مؤداها التزام الدولة بتوفير العمل لكل قادر عليه أو ضمان إشباعها للحاجات الضرورية لكل الناس. وفي هذا المجال، مجال إشباع حاجة الفرد للأمن الاقتصادي والاجتماعي ومسئولية الدولة عن ذلك يقول النبي (ﷺ): ﴿ **أنا أولى بكل مسلم من نفسه، من ترك مالاً فلورثته، ومن ترك ديناً أو ضياعاً (يعني أولاداً صغاراً جائعين لعدم وجود ما يكفيهم) فإلي وعلي**﴾ (١). فالنبي القائد يوضح بجلاء مسئوليته عن سداد الديون وكفالة الأولاد وأنه يهتم بإشباع حاجة الإنسان إلى الأمن الاقتصادي والاجتماعي أكثر من اهتمام الإنسان بنفسه وهذا ما يؤكد مدى مسئولية الرئيس من إشباع حاجة مرءوسيه إلى الأمن في مختلف صوره وأشكاله.

وبالإضافة إلى العمل كمصدر لإشباع حاجة الأمن وجعله عبادة والتزام الدولة بتوفيره لكل قادر عليه وضمانها لاستمرار إشباع حاجات رعاياها الضرورية، فإن الإسلام يضيف مصدراً آخر، مهم جداً بل هو أحد أركان الإسلام الخمسة وهو الزكاة. استخدم الإسلام الزكاة -وهي تفرض فيما يزيد من إشباع حاجات الفرد الأساسية- في إشباع حاجة الأمن لدى فئات كثيرة من المجتمع فيقول الله تعالى: ﴿ ۞ إِنَّمَا ٱلصَّدَقَٰتُ لِلۡفُقَرَآءِ وَٱلۡمَسَٰكِينِ وَٱلۡعَٰمِلِينَ عَلَيۡهَا وَٱلۡمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمۡ وَفِي ٱلرِّقَابِ وَٱلۡغَٰرِمِينَ وَفِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱبۡنِ ٱلسَّبِيلِۖ فَرِيضَةٗ مِّنَ ٱللَّهِۗ ﴾ (٢). وهنا نجد أن باب «في سبيل الله» يشمل تأمين حاجات أفراد المجتمع كله أغنياء كانوا أم فقراء فالزكاة تستخدم في بناء المستشفيات والمدارس وتجهيز الجيوش ورصف وتعبيد الطرق....إلخ. ويقول (ﷺ): ﴿ **ليس بمؤمن من بات شبعان وجاره جائع وهو يعلم** ﴾ (٣). كما يقول

---

(1) رواه مسلم.

(2) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ٦٠.

(3) صحيح، رواه البخاري في الأدب المفرد، والطبراني في الكبير، والحاكم في المستدرك، والبيهقي في سننه كلهم عن ابن عباس، انظر صحيح الجامع الصغير حديث ٥٣٨٢.

(ﷺ): ﴿ **من فرج عن مسلم كربة من كربات الدنيا فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة** ﴾ [1]. وهذا تأكيد لضمان إشباع حاجة الأمن لأفراد المجتمع كله.

مما سبق يتضح شمول الإسلام في مصادره وضماناته لإشباع حاجة الأمن لدى أفراد المجتمع عامة، والتزام الرئيس بإشباع حاجة الأمن عند مرءوسيه خاصة. فالإسلام يحض على العمل الذي يعتبر مصدراً لإشباع كافة الحاجات البشرية ويجعله عبادة كي يكون العمل التزاماً على الأفراد، وجعله وظيفة محددة المسئوليات والواجبات وألزم الدولة بتوفيره لكل قادر عليه، وإذا لم يتيسر ذلك فالدولة ملزمة لإشباع حاجات الأمن لكل رعاياها، كما أن كل رئيس مسئول أمام الله عن إشباع حاجة الأمن لدى مرءوسيه أكثر من مسئوليتهم عن أنفسهم، كما يضيف الإسلام مصدراً خصباً وهو الزكاة والصدقات والتكافل بين المسلمين ليضمن إشباع الحاجات الضرورية لكل المسلمين، بينما اقتصر الفكر الغربي على الوظيفة كمصدر لإشباع حاجة الأمن عند العاملين.

٣- الحاجات الاجتماعية: social and Belongingness Needs

يرى ماسلو أن الحاجات الاجتماعية في غاية الأهمية لتفاعل الناس بعضهم ببعض وقبول بعضهم لبعض، ويشمل هذا النوع من الحاجات الحاجة إلى التعاطف مع الآخرين Affection والحاجة إلى الانتماء إليهم Affiliation وإقامة علاقات صداقة معهم وحبهم Friendship.

ويرى ماسلو أنه على الرغم من أن جزءاً كبيراً من هذه العلاقات قد تشبعه علاقة الفرد بأفراد أسرته، إلا أن الوظيفة والعمل قد يكون مصدراً إضافياً لإشباع هذه الحاجات، ويمكن للمنظمات تسهيل إشباع هذه الحاجات

---

(1) رواه مسلم في كتاب الذكر والدعاء.

بتدريب المديرين على العلاقات الإنسانية، والإنفاق على الأنشطة الجماعية كتشجيع إقامة الفرق الرياضية، والحفلات الترفيهية...إلخ.

فماذا عن الإسلام في هذا المقام؟

لقد قرر القرآن الكريم حاجة الفرد إلى الانتماء لأسرته فقال: ﴿ وَٱللَّهُ جَعَلَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَاجًا وَجَعَلَ لَكُم مِّنْ أَزْوَاجِكُم بَنِينَ وَحَفَدَةً ﴾ [1]. كما تحدث القرآن الكريم عن انتماء الفرد إلى عائلته أو قبيلته وإلى مجتمعه فقال: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾ ﴾ [2]. كما تحدث القرآن عن انتماء الفرد إلى منظمة العمل، والتزامه بالأوامر والتعليمات وحثه الآخرين على البعد عن النواهي فقال: ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓ ۚ ﴾ [3]. كما حث الله عز وجل على الأخوة بين أفراد المجتمع كله وإصلاح ذات بينهم وترابطهم على دين الحق وعدم فرقتهم فقال تعالى: ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا۟ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾ ﴾ [4]. كما قال الله تعالى: ﴿ وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ﴾ [5]. كما جعل الرسول (ﷺ) قائد الأمة- المحبة والمودة والتعاطف وسائل أو شروطاً أو أوصافاً لوحدة الجماعة المسلمة وقوتها وتلاحم أعضائها فقال: **« مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى »** [6]. كما شبه الرسول (ﷺ) علاقة الإنسان المؤمن بأخيه بالبنيان المتماسك فيقول: **« المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد**

(1) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٧٢.
(2) القرآن الكريم – سورة الحجرات – الآية ١٣.
(3) القرآن الكريم – سورة التوبة – من الآية ٧١.
(4) القرآن الكريم – سورة الحجرات – الآية ١٠.
(5) القرآن الكريم – سورة آل عمران – من الآية ١٠٣.
(6) رواه البخاري ومسلم.

بعضه بعضاً ﴾ [١]. كما جعل الإيمان شرطاً لدخول الجنة، وجعل المحبة بين أعضاء الجماعة شرطاً لتحقيق الإيمان، وجعل إفشاء السلام وسيلة لتحقيق المحبة فقال (ﷺ): ﴿ **والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا، أفلا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم أفشوا السلام بينكم** ﴾[١]. وهنا يتضح مدى التزام الرئيس بتدريب المرءوسين على حب بعضهم بعضا وبيان وسائل تحقيق هذه المحبة لهم، كما جعل من هذا الأمر شرطاً للإيمان الذي هو شرط لدخول الجنة. كما يبين الرسول (ﷺ) للمسلمين وسائل أخرى كثيرة لإشباع حاجة المحبة والانتماء لديهم منها: أن يكون حبه لله ورسوله لا يعدله حب، وأن يحب المرء زميله لا لشيء دنيوي وإنما يحبه لله فيقول: ﴿ **ثلاث من كن فيه وجد حلاوة الإيمان: أن يكون الله ورسوله أحب إليه مما سواهما، وأن يحب المرء لا يحبه إلا الله، وأن يكره أن يعود للكفر بعد أن أنقذه الله منه كما يكره أن قذف في النار** ﴾ [٢]. كما جعل من ظلم المسلم لأخيه، وعدم الوقوف إلى جانبه في الحق، وعدم السعي في قضاء حاجته وتفريج كربه، وعدم ستر عوراته جعل كل ذلك وسائل لعدم المحبة والترابط وتحقيق روح الجماعة. فقال (ﷺ): ﴿ **المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة** ﴾ [٣].

وكما استخدم الإسلام إشباع الحاجات الاجتماعية كوسائل تحفيزية إيجابية، فإنه كنظام متكامل وشامل استخدمها كوسائل تحفيزية سلبية أيضاً فلقد عوقب قوم من الكافرين في الدنيا بعدم إشباع حاجة المودة والتعاطف بينهم وبين أقربائهم المسلمين كما أخبرنا القرآن الكريم بذلك فقال: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ

(1) رواه البخاري ومسلم.
(2) متفق عليه.
(3) رواه البخاري ومسلم.

ءَامَنُواْ لَا تَتَّخِذُواْ عَدُوِّى وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَآءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِٱلْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُواْ بِمَا جَآءَكُم مِّنَ ٱلْحَقِّ.. ﴾ (١). ويتضح من سياق الآية أن إلحاح حاجة المودة على أصحابها قد دفع ببعض المسلمين إلى مودة أقربائهم من الكفار سراً فترلت الآية فامتنعوا من مودة أبنائهم وآبائهم وسائر أقربائهم من الكفار بل تشددوا في عداوتهم بغية إشباع حاجاتهم الإيمانية الروحية، إلا أن الله لعلمه بصدق إيمانهم عاد فاستخدم نفس الحاجات كحافز إيجابي لهم فقال تعالى: ﴿ ۞ عَسَى ٱللَّهُ أَن يَجْعَلَ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَ ٱلَّذِينَ عَادَيْتُم مِّنْهُم مَّوَدَّةً ۚ وَٱللَّهُ قَدِيرٌ ۚ وَٱللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ۝٧ ﴾ (٢). ثم حقق الله هذا الاحتمال وهذه الأمنية فأسلم قومهم وتم بينهم التحاب والتوادد المبني على الإيمان الصادق (٣) ومن قبيل استخدام إشباع الحاجات الاجتماعية كمحفز سلبي أن الرسول (ﷺ) جعل الخروج على الجماعة والانشقاق عنها ردة جاهلية فيقول: ﴿ **من خرج عن الطاعة، وفارق الجماعة فمات مات ميتة جاهلية** ﴾ (٤) أي مات كافراً.

أما فيما يتعلق بتدريب الرؤساء والقادة على العلاقات الإنسانية لكي يكونوا قادرين على إشباع الحاجات الاجتماعية لمرءوسيهم فنجد أن الإسلام يعد العلاقات الإنسانية أصلاً من أصوله وأنها نظام جزئي منه يحكم العلاقة بين القادة وتابعيهم وبين المرءوسين بعضهم ببعض، وبين كل هؤلاء من جهة وبين المتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى أياً كانوا موردين أو عملاء.....إلخ، ويشتق هذا النظام الجزئي من النظام الكلي الذي يحكم علاقة الإنسان بربه، وبباقي عناصر الكون، وبالإنسان نفسه، ويستمد هذا النظام اسمه ومبادئه من مصادر الإسلام الفكرية وينطوي على كون الإنسان غاية من الوجود ومكرماً ومفضلاً على كل المخلوقات، وعلى وجوب قيام هذه العلاقة على مبادئ

---

(1) القرآن الكريم – سورة الممتحنة- من الآية ١.
(2) القرآن الكريم – سورة الممتحنة – الآية ٧.
(3) تفسير النسفي ص ٢٨.
(4) متفق عليه.

الأخوة والرحمة والمحبة والتعاون والتكافل والأمانة والصدق والإخلاص واستخدام وسائل المشورة الدائمة والمستمرة والتلاحم القوي والعدالة المطلقة مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة أو الجماعة بكفاءة عالية وفي جو من الإشباع النفسي والرضاء الكامل لكل العاملين[1].

ولا غرابة في ذلك فالمشرع هو الله والداعي إليه هو رسوله (ﷺ) وصفه ربه بقوله الكريم: ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾ ﴾ [٢]. وقوله: ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ ﴿١٠٧﴾ ﴾ [٣]. ويصف الله سبحانه وتعالى لنا أسلوب تعامل النبي القائد مع أصحابه وتابعيه فيقول: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ [٤]. كما يبن لن حرص الرسول على تابعيه في قيادته لهم، ورأفته بهم، ورحمته لهم فيقول: ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾ ﴾ [٥]. وفي آية أخرى يوضح لنا القرآن الكريم المبادئ التي يجب أن يلتزم بها القائد في التعامل مع مرءوسه فيقول: ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾ ﴾ [٦]. ويقول مبيناً كيفية إزالة العداء وتحقيق الوئام والحب بين أفراد الجماعة: ﴿ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ ﴾ [٧]. كما يوضح أسلوب الدعوة إلى الحق وكيفية طرح الآراء وإجراء الحوار وصولاً إلى حل للمشكلات فيقول: ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ [٨].

---

(1) أ. سعد أمين منصور: الحوافز في الإسلام كمدخل من مداخل العلاقات الإنسانية في الإدارة: دراسة مقارنة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة -جامعة الأزهر ١٩٧٩م، القاهرة ص ١٠٨.

(2) القرآن الكريم – سورة القلم – الآية ٤.

(3) القرآن الكريم – سورة الأنبياء – الآية ١٠٧.

(4) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٥٩.

(5) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ١٢٨.

(6) القرآن الكريم – سورة الشعراء – الآية ٢١٥.

(7) القرآن الكريم – سورة فصلت – الآية ٢٤.

(8) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ١٢٥.

وإذا كانت الآيات السابقة توضح لنا مدى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في دستوره وهو القرآن الكريم وسنة نبيه محمد (ﷺ)، فإن التطبيقات الإدارية في الدولة الإسلامية تبين لنا كيفية وضع هذا الدستور موضع التطبيق الفعلي. فهذا هو الخليفة الأول أبو بكل الصديق -رئيس الدولة- يوجه أحد مرءوسيه -وهو خالد بن سعيد- لفتح الشام ويتبادلان معاً الحديث التالي: يبدأ المرءوس الحديث فيقول خالد لرئيسه أبي بكر: «.... فاتق الله يا أبا بكر فيما ولاك الله من أمره، وارحم الأرملة واليتيم، وعِن الضعيف والمظلوم، ولا يكن رجل من المسلمين إذا رضيت آثر في الحق عندك إذا سخطت عليه، ولا تغضب ما قدرت عليه فإن الغضب يجر الجور، ولا تحقد وأنت تستطيع فإن حقدك على المؤمن يجعله لك عدواً، فإذا عادت الرعية الراعي كان ذلك مما يكون إلى هلاكهم داعياً، ولِن للمحسن واشتد على المريب، ولا تأخذك في الله لومة لائم». وبعد أن أنصت الرئيس (أبو بكر) إلى وصية المرءوس (خالد) قال أبو بكر: «قد أنصت لك إذا أوصيتني برشدي، وقد وعيت وصيتك وأنا موصيك فاسمع وصيتي:..... قد خرجت في هذا الوجه وأنا أرجو أن يكون خروجك بنية صالحة فثبت العالم، وعلم الجاهل، وعاتب السفيه والمترف، وانصح لعامة المسلمين، واخصص الوالي على الجند بنصيحتك ومشورتك بما يحق للمسلمين، واعمل لله كأنك تراه واعدد نفسك في الموتى» (1).

وبتأمل هذا الموقف الذي يعد نموذجاً لعلاقات العمل يتضح لنا كيف يتبادل الرئيس والمرءوس معتقدي المعلم والمتعلم ويبدأ المرءوس أولاً وصيته للرئيس، ثم في أي الأمور يتواصيان؟....... ويوجه كل منهما الآخر؟ إنه في نوع الإدارة، ونوع العلاقة التي يجب أن تكون بين كل من الإدارة والعاملين، وبين

(1) محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية، مرجع سابق، ص ١٠٥ – ١١٠.

العاملين بعضهم مع بعض، على كل المستويات، وفي كل المنظمات دون اعتبار للزمان أو المكان أو الأشخاص أو الظروف.

وها هو عمر بن الخطاب -نموذجاً من نماذج القيادة المثلى في الإسلام- يوضح كيف يجب أن يكون سلوك الرؤساء في تعاملهم مع مرءوسيهم وكيف يجب أن يكونوا قدوة لهم في التواضع في غير ضعف فيكتب إلى عمرو بن العاص -والي مصر في عهده- يقول له: «كن لرعيتك كما تحب أن يكون لك أميرك، ووقع إلي عنك أنك تتكئ في مجلسك، فإذا جلست فكن كسائر الناس ولا تتكئ[1]».

أما عن تشجيع الإنفاق على الأنشطة الجماعية كإقامة الفرق الرياضية والحفلات الترفيهية، فإن الإسلام قد شجع وحث على ممارسة ألوان اللعب التي تتسق وحركة البدن ونشاطه، كالعدو والمصارعة والمبارزة والرماية وركوب الخيل والصيد....إلخ. أما ما يتم دون نشاط بدني فهناك خلاف على حله لأسباب وعوامل سيئة يمكن أن تقترن به... [٢]. وعن إقامة الحفلات الترفيهية في حدود الشرع يقول الرسول (ﷺ): ﴿ **روحوا عن القلوب ساعة بعد ساعة فإن القلوب إذا كلّت عميت** ﴾ [٣]. ولقد كان ذلك يتم بإقامة حفلات السمر، وندوات الشعر، والغناء بما لا يخرج عن أصول الدين. ويكفي في بيان مدى اهتمام الإسلام بالترفيه ما فرضه الله في كتابه الكريم لابن السبيل من نصيب في الزكاة. وابن السبيل هو من كان مسافراً ولو لغرض السياحة أو النزهة ما دامت مباحة[4].

---

(1) د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، ط٢، القاهرة ١٩٧٦ ص ٢٧٧.

(2) د. أحمد شلبي: الحياة الاجتماعية في التفكير الإسلامي، مكتبة النهضة المصرية، ط ٢، القاهرة ١٩٧٢ م ص ٢١٢ إلى ص ٢٢٧.

(3) انظر ضعيف الجامع الصغير، حديث ٣١٤٠.

(4) يوسف إبراهيم: النفقات العامة في الإسلام: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة -جامعة الأزهر- القاهرة ١٩٧٤ ص ١٥٧.

من كل ما تقدم يتضح أن الإسلام كان أسبق وأشمل في تقرير كيفية إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في مختلف الصناعات وفي المجتمع كله، فأوضح الوسائل التي تقوي المحبة والمودة والتراحم والتكافل والتلاحم والتعاون... بين أفراد المنظمة وأفراد المجتمع ككل وجعلها أساساً للإيمان بالله وطاعته وطاعة رسوله والفوز بحبهما كما استخدم الإسلام نفس الوسائل كوسائل تحفزية سلبية وذلك دليل على تكامل النظام الإسلامي في التحفيز من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية للناس، ولم يقتصر الإسلام على حث الأفراد على إشباع حاجاتهم الاجتماعية بل حث الرؤساء والقادة أياً كان موقعهم على إشباع هذه الحاجات لدى مرءوسيهم وتابعيهم من خلال رسم أساس التعامل فيما بينهم وما يجب أن تكون العلاقات أصلاً من أصول الإسلام. كما اهتم الإسلام بتشجيع الأنشطة الجماعية والإنفاق عليها والترفيه عن العاملين بما لا يخرج عن أصول الدين وزاد على ذلك أن اهتم بالترفيه عن أفراد المجتمع ككل ففرض للمسافر المنقطع نصيباً في الزكاة بما يكفيه للعودة إلى أهله. وهذا هو المعنى بقوله تعالى: ﴿ وَٱبۡنَ ٱلسَّبِيلِ ﴾ ولا بد أن يقيد بالسفر المباح.

٤ - حاجات التقدير والاحترام: Esteem Needs

ترتبط حاجات التقدير والاحترام كما يراها ماسلو بشعور الإنسان باحترام ذاته، وبأنه جدير بما أحرزه، بالإضافة إلى تقدير واحترام الزملاء والرؤساء له. وتشمل هذه الحاجة الرغبة في الاعتراف من جانب الغير Recognition وفي الإنجاز Achievement وفي المنزلة Status ويرى ماسلو أن الناس الذين وصلوا إلى هذا المستوى في سلم الحاجات قد يكونون أكثر استجابة لتقدير المنظمة، واعترافها بهم ولنظم المكافآت التي تضعها، ولما تنشره عنهم في لوحات الشرف من إطراء ومديح.

والإسلام يقرر كل هذا ويضع له الضمانات السليمة، وذلك من خلال حسن اختيار الشخص عند تعيينه ووضع الأسس والمعايير الدقيقة لهذا الاختيار، وكذلك بالتفرقة بين المجد والمقصر عند وضع نظام للتحفيز وأخيراً بالإشادة بالعاملين الممتازين والاعتراف بمترلتهم.

فبالنسبة لحسن اختيار الفرد عند تعيينه، يوجب الإسلام التحري والتأكد من تناسب مهارات وقدرات واستعدادات وميول الشخص مع متطلبات العمل وبذلك يتم الاختيار والتعيين على أسس عادلة وموضوعية بعيدة عن التحيز ضماناً لتحقيق الكفاءة في العمل وتحقيق الرغبة فيه فيكون العمل في حد ذاته حافزاً للشخص على تأكيد ذاته وكسب احترام وتقدير زملائه ورؤسائه ومرءوسيه له مما يدفعه إلى الارتفاع بكفاءته وتنمية قدراته، وإخراج كل طاقاته من مكانها.

والمبدأ المتبع في الاختيار والتعيين في الوظائف في الإسلام هو مبدأ «التوظيف حسب الجدارة» ويهدف المبدأ إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي ذلك يقول ابن تيمية: «يجب على ولي الأمر أن يولي كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك العمل» [(١)]. كما يقول الرسول (ﷺ): ﴿ **من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه للمسلمين فقد خان الله ورسوله** ﴾ [(٢)].

وتنحصر الأسس التي تستخدم في اختيار وتعيين العاملين في الإسلام في أساسين هما: القوة، والأمانة. ويؤيد ذلك قوله تعالى: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ [(٣)]. ويشرح ذلك ابن تيمية فيقول: القوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب، والخادعة فيها فإن الحرب خدعة، وإلى القدرة على أنواع القتال من رمي وطعن وضرب وكر

---

(1) ابن تيمية: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، المطبعة السلفية ومكتبتها، ١٣٨٧هـ ص ٤.
(2) رواه الإمام أحمد في مسنده ومسلم.
(3) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٢٦.

وفر ونحو ذلك، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم والعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام... والأمانة ترجع إلى خشية الله وألا يشتري بآيات الله ثمناً قليلاً، وترك خشية الناس[1]. من ذلك نجد أن القوة تعني القدرة على العمل، وأن الأمانة تعني رقابة النفس لله تعالى في كل عمل. وإذا كانت الإدارة الحديثة تعتبر توافق الموظف مع وظيفته أمراً مهماً يحفزه على التقدم فيه واحترامه لذاته واحترام الغير له، فإن الإسلام قد جعل ذلك التوافق واجباً يتحتم على كل رئيس أن يحققه بكل دقة، وإلا فقد خان الله ورسوله والمؤمنين. وهكذا نجد أن الإسلام جعل لكل أمر يتعلق بالعمل جانباً دنيوياً وجانباً تعبدياً.

أما فيما يتعلق بالتفرقة بين المجد والمقصر في الأداء لكي يحس الفرد بقيمة ما أحرزه ويثق بنفسه ويؤكد ذاته ويحترمها ويشعر بتقدير الرؤساء له، فلقد أكد الإسلام على ذلك كثيراً وفصله تفصيلاً كما سنوضحه في موقع لاحق من هذا البحث. و لم يقتصر الإسلام على مجرد التفرقة بين المجد والمقصر وفقاً لمعيار عام بل وضع درجات للجد ودرجات للتقصير تكون أساساً للثواب والعقاب وألزم الرؤساء بأن يكونوا في غاية الدقة في تقرير الجزاء حتى ولو كان الفرق في الأداء يزن مثقال ذرة واحدة. فيقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ۝١٩ ﴾ (٢).

ولقد عضد الإسلام كل مجد في عمله عن طريق حث الرؤساء على استخدام كل أنواع التحفيز المعنوي كالإشادة به، والاعتراف بمنزلته، وإعطائه شهادات التقدير. ومن ذلك ما روي عن النبي (ﷺ) قوله في حق عمر بن الخطاب: ﴿ **إن الله جعل الحق على لسان عمر وقلبه** ﴾ (٣). كما روي عنه أيضاً قوله في حق عمر: «**عمر بن الخطاب معي حيث أحب وأنا معه حيث يحب،**

(1) ابن تيمية: السياسة الشرعية... مرجع سابق ص ٨ – ٩.
(2) القرآن الكريم – سورة الأحقاف – الآية ١٩.
(3) صحيح رواه الترمذي في أبواب المناقب، انظر صحيح الترمذي ٢٩٠٧.

والحق بعدي مع عمر بن الخطاب حيث كان» [1]. كما قال في حق خالد بن الوليد: ﴿ **إن خالداً سيف الله سله على المشركين** ﴾ [2]. كما أنه أعطى أبا سفيان المترلة التي يستحقها بين قومه يوم فتح مكة عندما قال الرسول (ﷺ) لكفار مكة: ﴿ **من دخل دار أبي سفيان فهو آمن** ﴾ [3]. كما أن القرآن الكريم قد أكد على اعتزاز الإنسان بنفسه وربط هذا الاعتزاز بالإيمان بالله والالتزام بمنهجه؛ لكي تكون عزة في تواضع وغير تكبر فقال الله تعالى: ﴿ وَلِلَّهِ ٱلْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِۦ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَٰكِنَّ ٱلْمُنَٰفِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۝٨ ﴾ [4]. كما طالب بالموازنة بين العزة بالنفس وتقدير الذات وبين عدم الغرور والتكبر لكي لا يتعالى من هو أحسن أداء على من هو أدنى منه بل ليكون عوناً له على رفع أدائه فيقول الله تعالى: ﴿ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي ٱلْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ۝١٨ ﴾ [5].

ومما سبق نستنتج سبق الإسلام وتكامله أيضاً في استخدامه لوسائل إشباع حاجات التقدير والاحترام كأسلوب للتحفيز المعنوي وشموله لأساليب كثيرة ووضعه لضمانات كفيلة بإشباع هذه الحاجة بوضع أسس ومبادئ لحسن اختيار الفرد وتوافقه مع وظيفته قدرة ورغبة ورقابة نفسه لله تعالى في عمله ووضع أسس عادلة للتفرقة بين المجد والمقصر ودرجات للجد ودرجات للتقصير وإلزام الرؤساء بالالتزام بها عند تقدير الجزاء وعدم الخروج منها وإلا فقد خانوا الله ورسوله والمؤمنين، كما عضد الإسلام استخدام كافة أساليب التحفيز المعنوي للإشادة بالأكفاء والاعتراف بمترلتهم ومدحهم وإطرائهم ولكنه كان حريصاً على ألا يؤدي ذلك إلى التكبر والغرور فطالب بأن يكون اعتزاز

---

(1) موضوع، أخرجه الطبراني في الكبير، وابن عدي في الكامل في الضعفاء، انظر ضعيف الجامع حديث ٣٨٠٧.
(2) صحيح، رواه ابن عساكر، انظر صحيح الجامع، حديث ٣٢٠٧.
(3) رواه مسلم في كتاب الجهاد والسير.
(4) القرآن الكريم – سورة المنافقون – الآية ٨.
(5) القرآن الكريم – سورة لقمان – الآية ١٨.

الفرد بنفسه في تواضع وألا تكون هذه العزة سبيلا لإحباط ذوي الأداء المنخفض بل يجب أن تكون دافعاً لهم وعوناً علي الارتفاع بكفاءهم.

٥ - حاجات تحقيق الذات: Self-Actualization Need:

يري ماسلو أن هذه الحاجة تمثل رغبة الفرد في أن يصل إلي المستوي الذي حدده لنفسه وأن يحقق هدفه في مستقبله. وبعبارة أخري، فإن حاجة تحقيق الذات تتمثل في أن يكون الفرد كما يرغب أن يكون، وأن يصل باستخدامه لمهاراته إلي أقصي درجة. كما يري أنه من المرجح أن الناس عند هذا المستوي من سلم الحاجات يكونان أقل استجابة لأنواع التحفيز المذكور في الحاجات الأربع السابقة لأنهم لا يقبلون إلا إنجازهم وليس مكافأة من غيرهم، كما يسعون نحو تحين الفرص التي يبرزون فيها كفاءهم الفريدة ومهاراهم المتميزة، وهم قد يحفزون أكثر إذا ما أسندت إليهم الأعمال التي تتحدى مهاراهم وتثيرها.

ولقد سبق الإسلام إلي ذلك منذ أربعة عشر قرناً من الزمان حيث يخبرنا القرآن الكريم بموقف سيدنا يوسف عند طلبه من فرعون مصر تقلده منصب الأمين على خزائن الأرض -وهو ما يعادل منصب وزير المالية في عصرنا الحديث- فيقول الله تعالي: ﴿ ٱجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ ﴾ (١).

فيوسف قد أظهر قدراته الفريدة وملكاته المتميزة لصاحب العمل وهو حاكم مصر ممثلة في العلم والحفظ ويري يوسف في نفسه أنه جدير بأن يتولى خزائن الأرض وطلب أن تطلق يده في هذه الوظيفة حتى يتصرف في الأوقات والزرع كي يتحقق الهدف المنشود وحتى يُعمِل ملكاته ويبرز مهاراته ويوظفها.

(1) القرآن الكريم –سورة يوسف الآية ٥٥.

حيث يجب أن تكون. ولقد كان ليوسف ما أراد فيقول الله تعالى في ذلك:

﴿ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي ٱلۡأَرۡضِ يَتَبَوَّأُ مِنۡهَا حَيۡثُ يَشَآءُۚ ﴾ (١). وتؤكد السنة المطهرة على تفاوت القدرات وعلى وجوب وضع كل شخص حيث يجب أن يكون لاستنفار ما لديه من طاقات واعتبر الإسلام عدم تحقيق ذلك تضييعاً للأمانة وعلامة على قرب قيام الساعة وفناء الدنيا فيقول (ﷺ): ﴿ **كل ميسر لما خلق له** ﴾ (٢). ويقول أيضاً: ﴿ **إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قيل: يا رسول الله وما إضاعتها؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله** ﴾ (٣). كما أن هناك وسائل أخرى يستخدمها الإسلام كمحفز بإشباع حاجة تحقيق الذات عن طريق إرساء مبدأ الشورى الذي يقضي بضرورة مشاركة أفراد المنظمة رؤساء ومرءوسين في صنع القرارات وسوف نبحث ذلك تفصيلاً في موضع لاحق.

وإذا كنا في النصف الأخير من القرن العشرين نجد أن فريدريك هيرزبرج وكرس أرجيرس وغيرهم من الباحثين (٤) ينادون بضرورة توسيع نطاق الوظيفة job Enlargement وإغنائها job Enrichment وذلك بإعادة تصميمها لتمكن الفرد من استغلال قدراته الذهنية ولا تجعله يشعر بالملل والرتابة والسأم نتيجة قيامه بأعمال إنتاجية بسيطة متكررة. فإن تم ذلك فإنهم يكونون قد حققوا ما نادى به الإسلام، ولكن هناك من الأعمال ما يصعب إعادة تصميمها لتحقيق ذلك نتيجة لطبيعة العملية الصناعية، ومن ثم لا يتمكن الفرد من تحقيق ذاته في عرف الإدارة المعاصرة.

---

(1) القرآن الكريم – سورة يوسف – الآية ٥٦.

(2) رواه البخاري ومسلم.

(3) رواه البخاري ومسلم.

(4) For Example See (1) Herzberg. F., «One More Time: How Do you Motivate Fmployees?'.'«. Harvard Business Review 46. 1968. 53-62: (2) Hulin. C L and M. R Blood. «Job Enlargement. Individual Differences, and Worker Responses». Psychological Bulletin. 69. 1966 (41-55); (3) Susman. G. I. «Job Enlargment: Effect of'Cultutre on Worker Rosponses». Industrial Relations 12 (1973) 1-15. (4) Hulin. C.l.,«Individual Differences and Job Enrichumant-the Case Against General Tratiments». IN J. Maher.ed New Perspectives in Job Entichmant (Berkeley: Van Nostrand Reinhold. 1971: (5) «Films Altering; Traditional Day». Houstion Vhronicle (January 19. 1986) No. 18.

لكن الإسلام جعل الفرد يعمل لأن العمل واجب شرعي عليه وبإتقانه يرضي ربه وضمن العيش الكريم في الدنيا والجزاء الأوفى في الآخرة. ووضع الإسلام الضوابط والمبادئ والأسس التي تضمن أن يوضع كل فرد في العمل الميسر له والذي يحقق فيه ذاته ويصل فيه إلى أعلى الدرجات ويتيح له إبراز كافة قدراته وملكاته وأتاح له اختيار العمل الذي يناسبه وإطلاق يده فيه بلا حدود وبشرط أن يكون العمل مشروعاً.

الخلاصة:

من تحليلنا لنظرية ماسلو وما أورده الإسلام من فكر وتطبيق في هذا المجال يمكن استخلاص النتائج التالية:

١- يتفق فكر ماسلو مع الإسلام في استخدام وسائل إشباع الحاجات الإنسانية كوسائل للتحفيز يتفقان في أهمية التحفيز بالنسبة للفرد وللمدير وللمنظمة.

٢- ينفرد الإسلام بأهمية إشباع الحاجات الروحية للفرد والتي لم يتوصل إليها بعد الفكر الإداري ويرى الإسلام أن هذه الحاجات أقوى في توجيه سلوك الفرد من الحاجات الأخرى ومن ثم فإن إشباعها يكون محفزاً أقوى من غيره من المحفزات.

٣- يتفق الفكر الإسلامي مع الانتقادات الموجهة إلى فكرة تدرج الحاجات كما أوردها ماسلو وكذلك مع فكرة إلحاح واستخدامها كمحفز فالحاجات الروحية تستخدم كمحفز مهما أشبعت.

٤- ينفرد الإسلام بأهمية إشباع الحاجات بالنسبة للمجتمع ككل ويلزم الرئيس بإشباع حاجات مرءوسيه لتسقط مساءلته أمام الله. ويحث الأفراد على إشباع حاجاتهم بالعمل ويجعل من العمل عبادة ومن إتقانه تقرباً إلى الله

ويلزم الدولة بتوفير العمل لكل قادر عليه وإلا فعليها إشباع حاجات الفرد الضرورية.

٥- يتميز الإسلام بكونه أسبق في تقرير الحاجات الإنسانية وأشمل في تعدادها وفي ضمان كيفية إشباعها وذلك منذ أربعة عشر قرناً من الزمان وبذلك فإننا نعد ما أتى به الفكر الحديث -واعتبره كشفا- هو في الإسلام قواعد تعبدية ربما طويت إلى عالم النسيان لبعد الناس عند الالتزام بها ومن هنا تنبع أهمية غرس هذه القواعد في النشء منذ نعومة أظافره.

٢- نظرية كلايتون ألدر فير: Clayton p. Alerter

حاجات الوجود، حاجات الترابط، وحاجات النمو: ERG Concept:

يتشابه مفهوم حاجات الوجود Existence Needs الذي طوره كلايتون ألدر فير مع مفهوم تدرج الحاجات الذي قدمه ماسلو في أنه يقسم الحاجات الإنسانية إلى فئات وإن كانت تقتصر في مفهوم كلايتون على ثلاث فئات فقط بدلاً من خمس ونبينها على النحو التالي:

١- حاجات الوجود: وهي حاجات طبيعية وتشمل الجوع والعطش والجنس، وحاجات عادية وتشمل الأجر وبيئة العمل المادية.

٢- حاجات الترابط وتشمل الرغبة في إقامة علاقات مع من هم ذوو أهمية لنا مثل أفراد العائلة والرؤساء والزملاء في العمل والأصدقاء...إلخ.

٣- حاجات النمو: وتشمل رغبتنا في أن نكون منتجين، وأن نكون خلاقين مبتكرين.

ويمكن القول أن مفهوم كلايتون يتشابه مع مفهوم ماسلو في مجمله ونوضح العلاقة بينهما في الجدول الموضح أدناه.

العلاقة بين مفهوم ماسلو ومفهوم كلايتون للحاجات الإنسانية:

مفهوم تدرج الحاجات لماسلو	مفهوم كلايتون (حاجات الوجود – الترابط – النمو)
حاجة تحقيق الذات	حاجات النمو
حاجة التقدير والاحترام	
حاجات اجتماعية	حاجات الترابط
حاجة الأمن	
حاجات فسيولوجية	حاجات الوجود

ويختلف مفهوم كلايتون من مفهوم ماسلو في ناحيتين أساسيتين هما:

١- أن فكرة الإلحاح والسيطرة لا توجد في مفهوم كلايتون كما أوضح ماسلو، فليس من الضروري أن تشبع حاجات الوجود قبل أن يصبح الشخص مهتماً بإقامة علاقات مع الآخرين (حاجة الترابط). وهذا ما يقبله الإسلام الذي يرى حاجاته الأساسية، ولكن ذلك لا يعني أنه يجب أن يشبعها أولاً ثم يبحث بعد ذلك عن حاجات أخرى ليشبعها. ويروي لنا التاريخ الإسلامي مواقف كثيرة، كانت الرغبة الإيمانية الجارفة لإشباع الحاجات الروحية هي الموجه لسلوك بلال بن رباح، وخباب بن الأرت، وعمار بن ياسر، وذلك على الرغم من النقص الشديد الذي تعرضوا له في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية من مأكل وملبس ومأوى ومشرب بالإضافة إلى ما لاقوه من عذاب أليم.

٢- يرى كلايتون أن الحاجة لا تفقد قوتها كمحفز مهماً أشبعت خاصة إذا كانت الحاجة التالية لها لا يمكن إشباعها وهنا يتفق الإسلام مع هذا المفهوم أيضاً خاصة بالنسبة للحاجات الروحية.

ويسمي كلايتون هذه العملية «بعملية الانحدار -الإحباط» The Frustration Regression process بمعنى أن الحاجة لا تفقد قوتها أبداً كمحفز إذا أحبط الشخص في إشباع الحاجة التي تليها (١) ويرى ألدر فير أن هذا الفهم

(1) Alderfer C. P. Existence Relatedness and Growth. Human Needs in Organization Settings. (New Yourk The Free press 1972).

على هذا النحو يعد في منتهى الأهمية للمديرين لأنه يعطيهم تفسيراً للأسباب التي تكمن وراء سلوك بعض العاملين «العزو Attribution». فقد يدفع لأحد العاملين مرتباً مجزياً جداً لوظيفته، ومع ذلك يظل يطلب زيادة في مرتبه.

ويشرح الإسلام هذه الطبيعة البشرية المتمثلة في طمع الإنسان ونهمه في الحصول على الأموال فيقول الله تعالى: ﴿ ٱلۡمَالُ وَٱلۡبَنُونَ زِينَةُ ٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَا ﴾ (١) ويقول أيضا: ﴿ زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ ٱلشَّهَوَٰتِ مِنَ ٱلنِّسَآءِ وَٱلۡبَنِينَ وَٱلۡقَنَٰطِيرِ ٱلۡمُقَنطَرَةِ مِنَ ٱلذَّهَبِ وَٱلۡفِضَّةِ وَٱلۡخَيۡلِ ٱلۡمُسَوَّمَةِ وَٱلۡأَنۡعَٰمِ وَٱلۡحَرۡثِۗ ذَٰلِكَ مَتَٰعُ ٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَا ﴾ (٢). ويتضح من هذه الآيات أن الحاجات الدنيوية تبقى دائماً كمحفز قوي مهما أشبعت ومن ثم فإنه يمكن القول بأن الفكر الإسلامي يتفق مع فكر كلايتون (إلى حد ما) إذ إن الإسلام لم يطلق العنان للنفس البشرية في مجال إشباعها للحاجات الدنيوية بل دعا إلى استخدام وسائل إشباعها في إشباع الحاجات الروحية وذلك بالتصدق بالمال الزائد على الآخرين لِتُشبَع حاجاهم المادية وتُشبِع حاجاتك الروحية التي لا تشبع أبداً -كما أنه من الأسس القوية لعقيدة الفرد المسلم أن الله مصدر كل شيء وخلق كل شيء يقول الله تعالى: ﴿ أَلَا لَهُ ٱلۡخَلۡقُ وَٱلۡأَمۡرُۗ ﴾ (٣). وكذا أن الفرد محتاج لله في كل شيء ﴿ ۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ أَنتُمُ ٱلۡفُقَرَآءُ إِلَى ٱللَّهِۖ وَٱللَّهُ هُوَ ٱلۡغَنِيُّ ٱلۡحَمِيدُ ﴿١٥﴾ ﴾ (٤). وأنه سينال جزاءه العادل في الدنيا وفي الآخرة على عمله. ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَظۡلِمُ مِثۡقَالَ ذَرَّةٍ ﴾ (٥). ومع كل هذه الأسس الإيمانية يحث الله عز وجل المسلمين على التنافس، في الأعمال الصالحة لإشباع حاجاهم الروحية و لم يضع حداً لهذا التنافس يقول الله عز وجل: ﴿ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِۚ إِلَى ٱللَّهِ مَرۡجِعُكُمۡ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ فِيهِ

(1) القرآن الكريم – سورة الكهف – الآية ٤٦.
(2) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٤.
(3) القرآن الكريم – سورة الأعراف – الآية ٥٤.
(4) القرآن الكريم – سورة فاطر – الآية ١٥.
(5) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ٤٠.

تَخۡتَلِفُونَ ﴿٤٨﴾ (1). وفي هذا المجال يقول أيضاً: ﴿ كَلَّآ إِنَّ كِتَٰبَ ٱلۡأَبۡرَارِ لَفِي عِلِّيِّينَ ﴿١٨﴾ وَمَآ أَدۡرَىٰكَ مَا عِلِّيُّونَ ﴿١٩﴾ كِتَٰبٌ مَّرۡقُومٌ ﴿٢٠﴾ يَشۡهَدُهُ ٱلۡمُقَرَّبُونَ ﴿٢١﴾ إِنَّ ٱلۡأَبۡرَارَ لَفِي نَعِيمٍ ﴿٢٢﴾ عَلَى ٱلۡأَرَآئِكِ يَنظُرُونَ ﴿٢٣﴾ تَعۡرِفُ فِي وُجُوهِهِمۡ نَضۡرَةَ ٱلنَّعِيمِ ﴿٢٤﴾ يُسۡقَوۡنَ مِن رَّحِيقٍ مَّخۡتُومٍ ﴿٢٥﴾ خِتَٰمُهُۥ مِسۡكٞۚ وَفِي ذَٰلِكَ فَلۡيَتَنَافَسِ ٱلۡمُتَنَٰفِسُونَ ﴿٢٦﴾ (2). ثم قال تعالى: ﴿ لِمِثۡلِ هَٰذَا فَلۡيَعۡمَلِ ٱلۡعَٰمِلُونَ ﴿٦١﴾ (3). ومن ذلك يتضح أن الحاجات الروحية التي اختُصّ بها الإسلام وحده لا تُشْبَع أبداً وأنها الأقوى في توجيه سلوك الفرد نحو الوجهة المرغوبة.

وتدعم نتائج البحوث التي أجريت في الآونة الأخيرة مفهوم كلايتون أكثر من مفهوم ماسلو. فلقد دعمت إحدى الدراسات التصنيف الثلاثي للحاجات (4). كما وجد في دراسة أخرى أن الحاجة إلى الترابط والحاجة إلى النمو تتزايد كلما أشبعت، وبعبارة أخرى أنه كلما أشبعت حاجات النمو والترابط بدرجة أكبر كلما تزايدت رغبة الإنسان فيهما (5).

وهذا ما يدعو إليه الإسلام فالإسلام يحض على سيادة روح الجماعة ويبين الوسائل الكفيلة بذلك وكيفية تطبيقها ويلزم كلا من الرئيس والمرءوس بها، كما يفتح الإسلام الطريق أمام الإنسان لكي يبرز طاقته ويوظف ملكاته إلى حيث يقدر وإلى حيث يريد وألزم الرئيس بتدريب مرءوسيه على ذلك.

وبصفة عامة يمكن اعتبار مفهوم كلايتون على أنه تحسين وتنقية وتطوير لمفهوم ماسلو، وأن الإسلام يقبله في مجمله ويتفق معه في فكرة بقاء الحاجة ملحة واستخدامها كمحفز قوي مهما أشبعت وذلك فيما يتعلق بالحاجات

---

(1) القرآن الكريم – سورة المائدة – الآية ٤٨.
(2) القرآن الكريم – سورة المطففين – الآيات ١٨ – ٢٦.
(3) القرآن الكريم – سورة الصافات – الآية ٦١.
(4) Wanous j. p. and A. Zwany Across- Sectional Test of Need Hierarchy Theory« Organizational Behavior and Human Performance 18 (1977) 78- 97.
(5) Alderfer C. P. R. E. Kaplan and K.K. Smith. »The Effects Of Variationa in Relatedness Need Satisfaction Desires«. Administrative science Quarterly 19 (1974): 507-532.

الدنيوية التي طالب الإسلام الفرد الموازنة بينها وبين إشباع الحاجات الروحية والتي اختص بها الإسلام وحض على إشباعها و لم يضع لهذا الإشباع حداً ودعا إلى التنافس في إشباعها بلا قيود.

٣- نظرية دافيد ماكليلاند في حاجات الإنجاز وحاجات الانتماء وحاجات القوة: Achievement, Affiliation and Power Needs:

تستخدم أيضاً هذه النظرية أسلوب تصنيف الحاجات، وتركز على حاجات الإنجاز وحاجات الانتماء، وحاجات القوة والتي نوضح معناها فيما يلي:

الحاجة إلى الإنجاز:

«تعني رغبة الإنسان في أن يكون منتجاً وأن يحقق الأهداف المرجوة».

وهنا نجد أن الإسلام يشبع هذه الحاجة بالحض على العمل كما سبق أن أشرنا وأن يكون العمل متقناً ومحققاً للأهداف. فالله تعالى يقول: ﴿ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولاً فَٱمْشُواْ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُواْ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ ۝١٥ ﴾ [(١)]. كما قال (ﷺ) موضحاً أن السعي على الرزق لإشباع حاجة الإنسان إلى الإنجاز ورغبته في أن يكون منتجاً تعد السبيل الوحيد لتكفير ذنوب معينة: «إن من الذنوب ذنوباً لا يكفرها إلا الهم في طلب المعيشة» [(٢)] كما يوضح أن العمل ومقدار الإنتاج وجودته هو معيار النجاح وهو أساس التقييم، فيقول (ﷺ): ﴿ **من أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه** ﴾ [(٣)]. كما يطالب الإسلام العامل بإتقان العمل طالما أن ذلك في حدود قدرته وطاقته فيقول النبي (ﷺ): ﴿ **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** ﴾ [(٤)]. وإتقان العمل هو مبدأ أساسي في الإسلام وأداء العمل على هذا الوجه لا يتطلب أي تحفيز بل هو شرط من

(1) القرآن الكريم – سورة الملك – الآية ١٥.

(2) انظر ضعيف الجامع رقم (١٩٩٤)، وسلسلة الأحاديث الضعيفة رقم ٩٢٥.

(3) رواه مسلم.

(4) حديث حسن، رواه البيهقي في شعب الإيمان، انظر صحيح الجامع رقم ١٨٨٠.

شروط العمل في الإسلام ولا يصح إلا به. والإتقان هنا لا يعني بالضرورة الإبداع، وإنما يعني الأداء وفقاً لم يجري عليه العمل في هذا المجال دون مشقة. وهذا يعني أن مفهوم الإتقان في الإسلام هو الحد الأدنى للعمل الذي يستحق عليه العامل الأجر حلالاً طيباً (١). كما أن الإسلام يتيح للفرد أن يبرز ملكاته ويعمل قدراته دون وضع سقف لذلك بحيث يمكن للإنسان أن يصل بأدائه وإنتاجيته إلى حيث يمكنه أن يصل كما أشرنا إلى ذلك في طلب سيدنا يوسف تولى خزائن الأرض وإطلاق يده في هذه الوظيفة.

الحاجة إلى الانتماء:

«تعني الرغبة في إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين»:

ولقد سبق أن بينا موقف الإسلام من ذلك عند تحليلنا للحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو وكيف أن الإسلام يجعل من الأخوة والتعاضد والتكافل والتعاون والتراحم والمودة وسائل قربى لله ولرسوله ولا يكمل إيمان المرء إلا بها سواء في علاقاته مع أفراد المنظمة رؤساء ومرءوسين وزملاء، أو في تعامله مع أفراد المجتمع عامة، وجعل الخروج على الجماعة ردة جاهلية وكفراً بالله تعالى.

الحاجة إلى القوة أو السلطة:

«تعني الرغبة في التأثير على الآخرين ورقابة أعمالهم»:

ولقد سبق أن أوضحنا أن سيدنا يوسف عندما وجد أنه يمتلك عناصر القوة ﴿ حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ طلب أن يتولى خزائن الأرض، وأن تطلق يده في هذه الوظيفة القيادية التي تقتضي التأثير في التابعين وتوجيههم نحو الهدف المنشود، والفرق هنا أن الإسلام -كما سبق أن أشرنا- وضع أسساً تحكم العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين من شأنها تحقيق الأهداف لكليهما وللأمة كلها.

(1) محمد عبد المنعم خميس: حوافز العمل في الإسلام، مرجع سابق، ص ١٥٦.

ولقد أوضح دافيد ماكليلاند أن الحاجات الثلاث يمكن اكتسابها من خلال التدريب لأنها تتأثر بالخلفية الحضارية والثقافية للفرد(1). وعلى الرغم من أهمية الحاجات الثلاث في التحفيز إلا أن ماكليلاند قد ركز أكثر على حاجة الإنجاز لأهميتها بالنسبة للمنظمة (٢).

ولقد أوضحت الدراسات العملية التي أجريت في هذا المجال أن الناس الذين لديهم حاجة عالية للإنجاز يتصفون بالخصائص التالية:

١- يحبون أن يضعوا أهدافهم ويحددوها بأنفسهم بدلاً من أن ينساقوا بلا أهداف أو أن يقبلوا بسهولة الأهداف التي يضعها لهم غيرهم (سيدنا يوسف: اجعلني على خزائن الأرض).

٢- يحبون حل المشكلات بدلاً من ترك النتائج للصدف، وهم يهتمون بتحقيق الأهداف أكثر من اهتمامهم بالمكافآت التي قد يحصلون عليها رغم أنهم يضعون قيمة مالية لأعمالهم وهي في حد ذاتها تعد مكافأة لهم فهم يحققون ذواتهم باختيار الأعمال التي تتحدى قدراتهم (سيدنا يوسف).

٣- يضعون أهدافاً متوسطة الصعوبة ولكنها قابلة للتحقيق، والإسلام ينادي دائماً بالوسطية.

٤- يفضلون المواقف التي يحصلون فيها على تغذية عكسية ومعقولة عن أدائهم[3]. وهنا نجد أن الإسلام يتميز على الفكر الغربي في أنه بالإضافة إلى مسئولية الرؤساء عن أخبار مرءوسيهم بمستوى أدائهم وتوفية كل منهم جزاءه العادل، فإنه جعل العمل عبادة وأن العامل يعلم ويعتقد بأن الله يراه ولذلك فهو يراقب نفسه بنفسه وهو في ذلك يكون الأقدر على معرفة أخطائه ومستوى جودة أدائه ومن ثم يكون لديه نظام ذاتي للتغذية العكسية.

---

(1) McClelland. D. C. The Urge to Achieve» Think No 32. 1966 pp 19 – 23.

(2) McClelland D. C. The achieving Society (Princton N. j. Van Nostromd. 1961).

(3) McClelland. D. C. The Urge to Achieve Op. cit.

٥- أنهم مفكرون إيجابيون ويجدون حلولاً لمصاعب الحياة وتحدياتها[1].

والإسلام يحض على التفكير الإيجابي دائماً.

ولقد اعتبر البعض أن سعي الفرد لإشباع حاجة الإنجاز لديه هو جزء من إشباع حاجة تحقيق الذات؛ والإسلام يفسح المجال أمام الفرد كي يشبع حاجة الإنجاز لديه ويقويها بنفسه فمن قتل قتيلاً في الحرب فله سلبه ومن قتل اثنين وثلاثة... فله سلبهم مهما بلغت قيمته وهذا يعني أن استخدام حاجة الفرد كمحفز في الإسلام يتيح الفرصة أمام الفرد ليبلغ أقصى ما يمكنه تحقيقه فيستفيد ويفيد. ولقد وجد أن هؤلاء الذين يطمحون إلى أن يكونوا رواداً أو مديرين غالباً ما يكون لديهم حاجة عالية للإنجاز. فمهمة المديرين الرئيسية هي حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ووضع أهداف المنظمة [٢]. ولقد أوضحت إحدى الدراسات أن المديرين ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يديرون أعمالهم بشكل مختلف تماماً عن أقرانهم ذوي الحاجة المتوسطة للإنجاز[3].

وتقول الدراسات الحديثة بأن هناك دليلاً قوياً على أن الحاجة للقوة والسلطة قد تكون أكثر ارتباطاً بالطموح والنجاح الإداري أكثر من حاجة الإنجاز[4]. ومما يؤيد هذه النتيجة أنه في إحدى الدراسات الحديثة جداً قورنت الصورة التحفيزية للمتخصصين (غير الإداريين) بالصورة التحفيزية لمديريهم فوجد -كما يوضح الجدول التالي- أنه ليس هناك اختلاف بينهما فيما يتعلق بالتحفيز عن طريق إشباع حاجة كالانتماء، كما وجد أن حاجة الإنجاز كانت

---

(1) Korn. E. R. and G. J. Part. «Reaching for Success in New Ways». Managment World (September October 1986): 6-10.

(2) Hershey. p. and K. H. Blanchard. Management and Organizatonal Behavior. New Yourk: Prentic-Hall. 1972.

(3) Hall. J.. «To Achieve or Not: »The Managers Choice«. California Management Review. 18 (1976): 15- 18.

(4) See: (1) McClelland. D. c.. Power: »The Inner Experiences. New Your Irvington:1. I 975: (2) McClelland. D. C. and D. H. Burnham. «power is the Greatst Motivator». Harvard Business Review 54 (1976) 100 – 110

مرتفعة لكليهما، أما الاختلاف الرئيسي بينهما كان في التحفيز باستخدام الحاجة إلى القوة والسلطة إذا وجد بالنسبة للمديرين كان أقوى بكثير لدى غير المديرين[1].

الصورة التحفيزية (مديرون متخصصون/غير مديرين)

الحافز	المديرون	غير المديرين
الانتماء	٢٨	٢٩
الإنجاز	٦٣	٧١
القوة	٧٤	٤٨

ومن تحليل نظرية ماكليلاند ونتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض التوصيات التي قد تكون مفيدة لمنظماتها المختلفة.

أولاً: إذا كانت المنظمة بصدد ترشيح أفراد للمواقع الإدارية فيها من بين العاملين المتخصصين لديها فإنها يجب أن تبحث عن الأشخاص الذين تكون حاجة القوة عندهم قوية ومن تكون حاجة الإنجاز عندهم مرتفعة أيضاً.

ثانياً: أنه يمكن للمنطقة تدريب هؤلاء المتقدمين للوظائف الإدارية تحتاج من لديهم حاجة إنجاز قوية على اكتساب هذه الخاصية.

وفي هذا الصدد قد يكون من المفيد أن نوضح أمام المسئولين عن التدريب في المنظمات المختلفة الطرق التدريبية التي أفرزتها الدراسات والأبحاث في مجال إكساب وتدريب الناس على تقوية حاجة الإنجاز عندهم[2].

١- طريقة الاسترخاء النشط Active Relaxation وتعني بالاسترخاء الذهني والجسدي الذي يتحقق بشكل معتمد وليس من خلال النوم.

---

(1) Stahl. M. J.. «When Selecting and Training Managers. Remember: Power Motivates». Research Management 29 (July - August 1986): 26-27.

(2) Korn. E. R. and G. J. Pratt. Reaching for Success op. Cit.

٢- طريقة التخيل Imagery: حيث يتم استخدام الحواس الخمس (السمع – البصر – الشم- التذوق – الحس) في تحليل كيفية تحقيق الهدف المرغوب.

٣- طريقة التكرار الذهني Mental Rehearsal حيث يتم تكرار ذهني لكل خطوة ضرورية يجب اتخاذها.

ثالثاً: يجب على المنظمات أن يكون لديها نظام تغذية عكسية ملائم لإعلام العاملين عن مستوى أدائهم بخاصة أولئك الأشخاص ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز.

رابعاً: يجب أن توضع الأهداف بما يتوافق مع درجة قوة حاجة الإنجاز لدى الشخص المسند إليه تنفيذها وليس طبقاً لما يمتلكه من مهارات، أو طبقاً لأهداف المنظمة.

وإذا ما أخضعنا هذه النظرية في مجملها للتحليل من وجهة نظر الإسلام سنجد أنها رغم أهمية الحاجات التي تركز عليها لدى الإنسان إلا أنها لم تشمل حاجات الإنسان كلها كما شملها الإسلام منذ أربعة عشر قرناً. كما تركز على بعض جزئيات عملية التحفيز لدى طبقة المديرين. وبالنسبة لما تناولته النظرية من حاجات إنسانية واستخدام إشباعها كوسائل تحفيزية نجد أن الإسلام كان أشمل في إتاحة الفرصة أمام كل الناس كي يقوي كل منهم حاجة الإنجاز لديه، كما وضع مبادئ وأسسا لاختيار القادة، وجعل من الفرد المسلم مراقباً على نفسه بنفسه مستخدماً نظاماً ذاتياً للتغذية العكسية عن أدائه خشية لله، كما ألزم الرؤساء بتدريب مرءوسيهم على إشباع مختلف حاجاتهم حتى تسقط مساءلتهم أمام الله، و لم يضع حداً للأداء الذي يمكن أن يصل إليه الفرد بل ترك ذلك للفرد نفسه كي يتمكن من أن يصل إلى حيث يمكنه أن يصل.

٤ - **مفهوم العامل المزدوج لفريدريك هيرزبرج Two- Factor Concept**:

يقوم مفهوم العامل المزدوج على أساس ما قدمه فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg في دراساته ويتشابه هذا المفهوم في كثير من جوانبه مع مفاهيم الحاجات الأخرى ولكنه يركز على مجموعتين من المكافآت أو المتحصلات التي تشبع حاجات الأفراد وهما [1].

١- مكافآت تتعلق بالرضاء الوظيفي ويطلق عليها محفزات Motivators وتشمل: الإنجاز، والتقدير، والمسئولية، وفرص التقدم والترقي، والعمل ذاته، والنمو الشخصي المتوقع، ويرى هيرزبرج أن هذه العوامل تتعلق بمحتوى الوظيفة أي المكونات الداخلية للوظيفة، وأنه عندما تتوافر هذه العوامل في الوظيفة تكون النتيجة ارتفاع مستوى التحفيز وارتفاع مستوى الأداء، وغياب هذه العوامل ينقص مستوى التحفيز، ومستوى الأداء لكن لا يؤثر ذلك على مستوى عدم الرضاء.

٢- مكافآت تتعلق بعدم الرضاء ويطلق عليها (بواعث على الاستياء Dissatisfied أو عوامل صحية Hygienes)، وتشمل: المرتب، والإشراف الفني، وظروف العمل، وسياسات الشركة وإدارتها، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الأعمال، والعلاقات فيما بين الزملاء في العمل، ومع المشرفين والمرءوسين.

ويرى هيرزبرج أن هذه العوامل هي التي تتعلق بالبيئة التي تؤدي فيها الوظيفة أو الظروف المحيطة بالوظيفة. وأنه عندما تكون هذه العوامل سيئة يكون العاملون غير راضين، أما عندما تكون هذه العوامل جيدة فإن العاملين سوف لا يكونون غير راضين ولا محفزين أيضاً. ومن ثم فإن هذه العوامل

(1) Herzberg. F.: B. Mausner. and B. Synderman. The Motivation to Work. New Yourk: John Wilely and Sons. (1959): Herzberg. F.. Work and the Nature of Man. Cleveland. Ohio.: World Publishing (1966).

سوف تؤثر على معدل شكاوى العاملين، وعلى معدل تركهم للوظيفة، وربما درجة ولائهم للمنظمة ولكنها لن تؤثر على مستوى تحفيزهم.

وإن كنا لا نوافق على هذا التصنيف إلا أننا يمكن بناء عليه أن نوصي المديرين في مختلف المنظمات بأنهم لكي يحفزوا العاملين عليهم أن يصمموا الوظائف بشكل يشبع حاجة الإنجاز لديهم، وتحملهم بمسئولية يشعر بها الفرد كنوع من التحدي المقبول، وبما يتيح له فرص التقدم والترقي، كما يجب على المديرين أيضاً محاولة الإبقاء على العوامل الصحية عند حدود تمنع من حدوث حالة عدم الرضاء.

و لم يكن البحث منصفاً لمفهوم العامل المزدوج فالكثير من الأبحاث التي أجريت كانت منتقدة له خاصة فيما يتعلق بتبسيطه الزائد لمفهوم الرضاء الوظيفي[1]. كما أن الكثير من الباحثين لا يزالون غير مقتنعين بأن المحفزات تختلف تماماً عن العوامل الصحية، فلقد وجد بعض هؤلاء الباحثين أن بعض العوامل الصحية مثل الأجر أو الرواتب يمكنه التأثير على الرضاء (المحفزات) وعلى عوامل عدم الرضاء (الصحية) علماً بأن الأجر قد صنف طبقاً لمفهوم العامل المزدوج على أنه أحد العوامل الصحية.

ويتفق الإسلام منذ أربعة عشر قرناً من الزمان مع هذه الانتقادات التي يوجهها الباحثون المحدثون لهذا المفهوم في النصف الثاني من القرن العشرين. فالإسلام ينظر إلى العوامل التي تتعلق بمحتويات الوظيفة (محفزات) والعوامل المحيطة بها (صحية) على أنها كلها محفزات ووسائل تحفيز فالأجر أو الراتب على سبيل المثال -والذي يعتبر من العوامل الصحية في مفهوم العامل المزدوج- يعتبر في الإسلام حافزاً كبيراً على العامل وإتقانه سواء دفع على

(1) For Example See House, R. and L. Wigdor, «Herzberg Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of Empirical Vidence and a Criticism», Personnel Psychology 20 (1967): 369-380; (2) Dunnette, M.; J. Campbell and M. Kakel. '«Factors Contiributing to Job Dissatisfaction in Sir Occupational Groups», (Organizational Behavior and Human Performance 2 (1967): 143 _ 144.

أساس الوقت أم على أساس الإنتاج فمن الجائز في الإسلام أن يكون الأجر على أساس الوقت كما في قوله تعالى: ﴿ إِنِّيٓ أُرِيدُ أَنۡ أُنكِحَكَ إِحۡدَى ٱبۡنَتَيَّ هَٰتَيۡنِ عَلَىٰٓ أَن تَأۡجُرَنِي ثَمَٰنِيَ حِجَجٖۖ ﴾ (1). فالأجر هنا وهو الزواج بإحدى ابنتي سيدنا شعيب محدد على أساس العمل مدة ثماني سنوات، كما أنه من الجائز في الإسلام أيضاً أن يكون الأجر على أساس الإنتاج أو حجم العمل كما ورد في قوله تعالى: ﴿ فَٱنطَلَقَا حَتَّىٰٓ إِذَآ أَتَيَآ أَهۡلَ قَرۡيَةٍ ٱسۡتَطۡعَمَآ أَهۡلَهَا فَأَبَوۡاْ أَن يُضَيِّفُوهُمَا فَوَجَدَا فِيهَا جِدَارٗا يُرِيدُ أَن يَنقَضَّ فَأَقَامَهُۥۖ قَالَ لَوۡ شِئۡتَ لَتَّخَذۡتَ عَلَيۡهِ أَجۡرٗا ٧٧ ﴾ (2). فالأجر هنا مقابل إصلاح الحائط.

وأياً كانت طريقة دفع الأجر، فإنه لكي يكون حافزاً يشترط الإسلام فيه أن يكون عادلاً بحيث يعكس التفاوت في الأجور والمرتبات والتفاوت في حجم وأهمية العمل، وأن يؤخذ في الحسبان الأعباء العائلية وظروف الأسعار في الأماكن المختلفة لأن النبي (ﷺ) أعطى في الفيء العزب حظاً والآهل (المتزوج) حظين، ويوضح ذلك أيضاً قول أبي يعلى في تقدير أجور المقاتلين (3). «وأما تقدير العطاء فمعتبر بالكفاية، والكفاية معتبرة من ثلاثة أوجه: عدد ما يعوله من الذراري والمماليك، وعدد ما يرتبطه من الخيل والظهر، والوضع الذي يحله في الغلاء والرخص....»فالذراري والمماليك تمثل الأعباء العائلية على العامل الذي يجب تفريغ ذهنه من مشاكل إعالتهم ليفرغ ذهنه ويركز جهده للعمل وحده، والخيل والظهر تعني مدى القدرة على العمل والكفاءة فيه ويأخذ الإسلام ذلك في الحسبان عند تقدير الأجر حتى تتحقق العدالة، كما أن مستوى الأسعار يلعب دوراً حقيقياً وكبيراً في القيمة الحقيقية للأجر حيث تتحدد القدرة الشرائية للنقود. ويضيف الإسلام إلى هذه الاشتراطات

(1) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٢٧.
(2) القرآن الكريم – سورة الكهف – الآية ٧٧.
(3) أبو يعلى: الأحكام السلطانية: تصحيح وتعليق محمد كامل الفقي، شركة ومطبعة الحلبي، ط٢ سنة ١٩٦٦م ص ٢٤٢.

أن يكون الأجر معلوم النوع والمقدار والصفة ووقت قبضه ﴿ **أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه** ﴾ [١]. ويؤكد الإسلام بهذه الاشتراطات على جعل الأجر حافزاً قوياً على العمل وإتقانه. فالعدالة وفراغ العقل والقلب من الهم بالمعيشة، والمعلومية والوضوح، والثقة والطمأنينة في الحصول عليه في حينه وأخذ القدرة في الاعتبار عند تحديده، كلها أساليب متكاملة وشاملة لجعل الأجر محفزاً قوياً.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهها الباحثون إلى مفهوم العامل المزدوج والتي اتفقت في معظمها مع وجهة نظر الإسلام الذي اعتبر العوامل المكونة للوظيفة والعوامل المحيطة بها كلها محفزات قوية إذا كانت متوافرة وفقاً للضوابط الخاصة بكل منها، إلا أن المديرين في الواقع العملي وجدوا أن هذا المفهوم مغري ومثير للإعجاب فهو في نظرهم سهل الفهم والتطبيق، كما توصلوا إلى نتيجة إدارية هامة مستخلصة من هذا المفهوم، ومؤداها أن المنظمات عليها ألا تنتظر المعجزات من وراء الوظائف ذات التحفيز الضعيف أي التي تكون العوامل المكونة للوظيفة فيها منخفضة (الإنجاز – المسئولية – التقدم والترقي...إلخ). بصرف النظر عما تتكبده في الإنفاق على العوامل الصحية المحيطة بالوظيفة كالأجر وظروف العمل المادية.... إلخ. وبمعنى آخر فإن تحسين ظروف العمل المادية ورفع مستوى الأجر قد لا ينتج عنه أداء مرتفع متناسق فقد يرتفع الأداء لفترة ثم يعود إلى الانخفاض. لذلك فإن المديرين اليوم أكثر اهتماماً بالعوامل المكونة للوظيفة عند تصميم الوظائف، فالوظائف اليوم تتجه لأن تكون أكثر تحدياً، وأن تقدم فرصاً أكبر للنمو والترقي وهو ما يطلق عليه لفظ إغناء الوظيفة. Job Enrichment [٢]

---

(1) متفق عليه.

(2) Brown. A« '~Todays Emplayees Choose Their Own Recognining Award». Personnel Administrator 31 (August 1986): 51-58.

والإسلام يقبل هذا ويؤيده إلا أنه لا يهمل العوامل الأخرى المحيطة بالوظيفة كما أوضحنا في حالة الأجر. فنظرة الإسلام شاملة ومتكاملة فالنقص في الأجر أو عدم عدالته يؤدي إلى الانشغال بهم الرزق والانصراف عن إجادة العمل وإتقانه وانخفاض الإنتاجية، فالإسلام يركز على تفاعل مختلف العوامل معاً كي تعطي سلوكاً محفزاً.

نتائج عملية خاصة بنظريات محتوى عملية التحفيز:

لقد ركزت النظريات الأربع السابقة على الأشياء التي تؤثر على التحفيز وتشمل هذه الأشياء الحاجات البشرية والعوامل المختلفة التي تدخل في تصميم الوظيفة أو تكون محيطة بها والتي قد تشبع حاجات العاملين. وتكاد تكون هذه النظريات شائعة بين المديرين لسهولة فهمها وأنها أعطت بعض التبصر حول سلوك العاملين. وبشكل محدد فإن الممارسة الإدارية قد استفادت من النظريات السابقة في النواحي التالية:

١ - اختيار العاملين:

وذلك بمحاولة أن يكون هناك توائم بين حاجات العاملين وبين ما تقدمه الوظائف من مكافآت لإشباع هذه الحاجات ولقد أوضحنا كيف كان العمل وسيلة لإشباع كافة الحاجات الإنسانية وله جانب تعبدي في إتقانه لإشباع الحاجات الروحية التي انفرد بها الإسلام، وكيف وضع الإسلام نظاماً للاختيار يوضح للمدير الأسس والمبادئ التي يختار الموظف على أساسها ويعطي للموظف الحرية في اختيار الوظيفة التي يرى أنه أهل لها.

٢ - تطوير وتنمية العاملين:

وذلك بتدريب العاملين على تقوية وإشباع حاجات الإنجاز وتحقيق الذات وذلك بإسناد الوظائف المتحدية لهم لاستنفار قدراتهم وإبراز ملكاتهم

وتحقيق ذاتهم. ولقد رأينا ذلك في قصة سيدنا يوسف في إمارته على خزائن الأرض وفي إطلاق الإسلام العنان للفرد في أن يصل إلى حيث يشاء في عمله.

٣- وضع الأهداف:

وذلك بوضع أهداف من جانب المديرين تتلاءم وإشباع حاجات الإنجاز لدى العاملين ويشمل الإسلام ذلك بضمانات كثيرة منها عدم إرهاق العامل وعدم تحميله بأعباء تفوق قدراته حتى لا يصاب بإحباط، كما يشركه في وضع أهداف عمله كما سنرى فيما بعد.

٤- تصميم الوظيفة:

وذلك بتصميم وظائف غنية المحتوى تجعل الموظف يحس بأهميته وبالمسئولية والإنجاز ويكون لديه أمل في الترقي والنمو.... ويقرر الإسلام ذلك كله ويحيطه بسياج من الضمانات الكافية.

٥- الأجور:

يجب أن تكون عادلة وكافية ومتضمنة لكافة الاشتراطات التي كفلها.

رابعاً – نظريات عملية التحفيز ذاتها في الفكر الإداري المعاصر وفي الفكر الإسلامي ومتضمناتها للممارسة العملية: Process Theories Of Motivation

بينما ركزت نظريات محتوى عملية التحفيز Content Theories على الأشياء التي تحفز الفرد، فإن نظريات عملية التحفيز تهتم بعملية التحفيز ذاتها process Theories والتي يتم من خلالها تفاعل العوامل المختلفة التي تنتج التحفيز، وتتمثل هذه النظريات في الآتي:

١- نظرية التوقع Expectancy Theory

٢- نظرية المساواة equity Theory

٣- نظرية وضع الهدف Goal- Setting Theory

وأحد أوجه القصور في نظريات محتوى عملية التحفيز التي تناولناها بالتحليل أعلاه افتراضها بأن التحفيز يمكن توصيفه بعامل واحد أو بعاملين مثل وجود حاجة لدى الفرد، أو بمحتويات الوظيفة. لكن المرجع أن التحفيز الإنساني أكثر تعقيداً من ذلك. ففي معظم الحالات قد تعمل العديد من العوامل أو تتفاعل معاً كي تعطي سلوكاً محفزاً. وهذا ما دعانا إلى تناول نظريات عملية التحفز التي تتناول عملية التحفيز بشكل أكثر شمولاً وإن كان ما زال مجزءاً إلا أنه أقرب إلى فكر الإسلام الذي يتناول موضوع التحفيز بشكل شامل ومتكامل.

١ - نظرية التوقيع:

إنها النظرية الأولى التي تبحث في العوامل المتعددة أو المصادر المختلفة للتحفيز ومن المفاهيم الهامة في هذه النظرية مفهوم التوقيع، ومفهوم التكافؤ.

مفهوم التوقيع: «هو تقييم الشخص للاحتمال (غير الموضوعي أو الشخصي) بأن محصلة معينة سوف تنتج من تصرفاته أو سلوكه».

مفهوم التكافؤ: valence «هو القيمة التي يضعها الشخص للمحصلات المتوقعة».

فإذا توقع الشخص ترقية معينة إذا حقق الأهداف الموضوعة فقد يكون التحفيز عالياً، كما أن القيمة التي يحددها الشخص لهذه الترقية المتوقعة (التكافؤ) سوف تؤثر على درجة تحفيزه، وعلى ذلك فإن تحفيز الشخص يتأثر بالآتي:

١- التوقعات الخاصة بالمحصلات (احتمالات).

٢- القيمة المتوقعة للمحصلات (التكافؤات).

٣- المحصلات الفعلية.

وهنا نجد أن الإسلام لا يترك مجالاً للتوقعات أو الاحتمالات وإنما يؤكد الأمر من البداية ويجعله يقيناً واضحاً ففي مجال الجزاء الأخروي يقول الله تعالى: ﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ۝٨ ﴾ [١].

-كما وفي مجال الجزاء الدنيوي يتيقن المحارب أو المجاهد في سبيل الله بأن من ﴿ **يقتل قتيلاً فله سلبه** ﴾ [٢]. حتى ولو بلغ مقدار هذا السلب ما حوته خزائن قارون. ولذلك يحق لنا أن نسمي نظرية الإسلام في التحفيز بنظرية اليقين.

وفي مجال إرساء نظرية التوقع قدم الباحثون العديد من المداخل المختلفة في السنوات القليلة الماضية [٣]. وفي مناقشتنا لمفهوم التوقع سوف نقدم نموذجاً يدمج كل المداخل السابقة معاً، ويقوم هذا النموذج على أساس أن تحفيز الفرد للعمل ينتج من خمسة عناصر متفاعلة معاً نوضحها على النحو التالي[4].

١- IV1 التكافؤ الداخلي Intrinsic Valence المرتبط بأداء المهام أي القيمة التي يضعها الفرد لأداء مهام الوظيفة (درجة الاستمتاع بأداء مهام الوظيفة).
٢- IV2 التكافؤ الداخلي الثاني المرتبط بتحقيق الفرد لأهداف وظيفته، أي القيمة التي يضعها الشخص لتحقيقه لأهداف وظيفته.
٣- E1 توقع الشخص بأنه إذا بذل مجهوداً متزايداً فإنه سيتمكن من تحقيق أهداف وظيفته.
٤- E2 توقع الشخص بأنه إذا حقق الأهداف الوظيفية فإنه سيحصل على مكافآت خارجية كالترقية أو زيادة في الأجر أو تقدير الرؤساء.

---

(1) -القرآن الكريم سورة الزلزلة الآيتان 7، 8.

(2) -رواه البخاري ومسلم.

(3) من أشـــهر هـــؤلاء Vroom. V. H., Work and Motivation, New Yourk: John Wiley (1964). (2) Porter. L. W. and E. E. Lawler. Managerial Attitudes and Performance. Homewood. (I)LL. Irwin-Dorsey (1968).

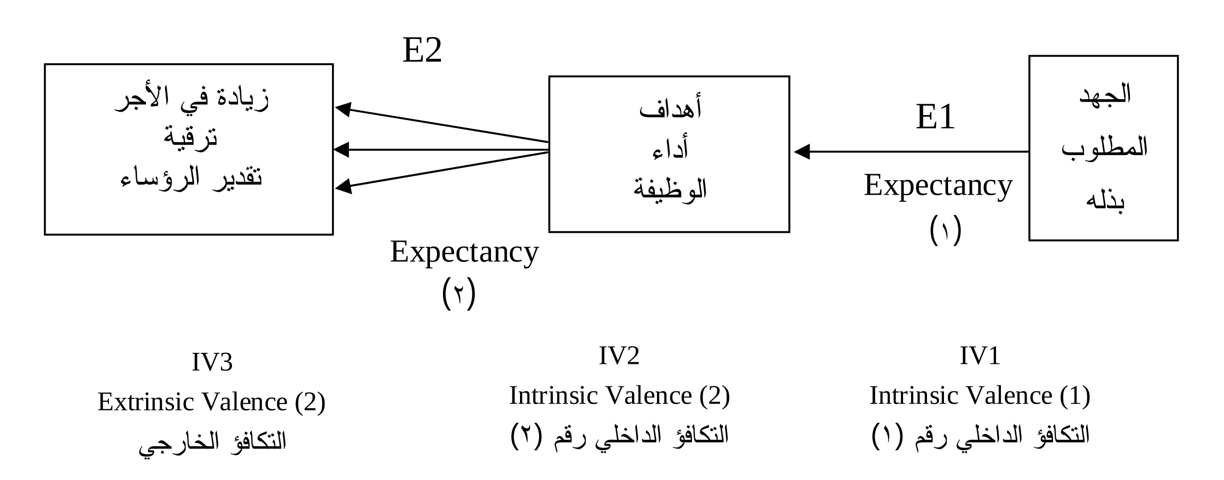
(4) Wahba. M. A. and R. J. House, «Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodological Issues», Human Relations 27 (1977): 121 - 147.

٥- EV التكافؤ الخارجي Extrinsic Valence ويرتبط بالمكافآت الخارجية.

ومن وجهة نظر الإسلام فإن (IV1) وهي إحساس الفرد بالمتعة لأنه يعمل نجد أن الإسلام حث على العمل وكرم العمل والعامل وجعل السعي على الرزق عبادة وأوضح أن اليد التي تعمل هي يد يحبها الله ورسوله ولا شك أن في ذلك رضاء للفرد عن نفسه ورضاء لله وللمجتمع وللرؤساء وهذا الرضاء يمثل قيمة تحفيزية كبيرة، أما بالنسبة ل (IV2) والتي تمثل إحساس الفرد بالمتعة عند إكماله لأهدف وظيفته نجد أن الإسلام قد حض على إتقان العمل، والفرد المسلم يعلم بأنه مراقب من الله قبل الرؤساء لذلك فإنه يراقب ربه ويراقب نفسه ليحقق أهداف وظيفته على خير وجه، كما أنه يعلم جزاء الله العادل عن إتقان العمل وهذا يمثل قوة تحفيزية إضافية تعضد التحفيز الناتج عن رضائه عن نفسه ورضاء زملائه ورؤسائه عنه.

أما بالنسبة لكل من EV. E1. E2 وكلها توقعات فإن الإسلام جعلها كلها مؤكدة وليست احتمالية. فالفرد المسلم يعلم علم اليقين أن الله مطلع عليه ويراقبه لذا فإنه يراقب نفسه ويعلم يقيناً بأن جزاء عمله محقق سواء في الدنيا أو في الآخرة.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه العناصر الخمسة وفقاً لنموذج التوقع في التحفيز.



العلاقة بين العناصر الخمسة في نظرية التوقع للتحفيز:

وفيما يلي سنحاول التعمق في تحليل نظرية التوقع في التحفيز بشكل أكبر بتحليل التكافؤات، والتوقعات وموقف الإسلام منها.

التكافؤات الداخلية: Intrinsic Valences:

لقد فرق الباحثون [1] بين التكافؤ الداخلي المرتبط بسلوك معين (عدم العمل) وبين التكافؤ الداخلي المرتبط بتحقيق مستوى معين من الأداء (شخص يعمل). فالمتعة التي يحس بها الشخص لمجرد أنه يعمل في نشاط معين لا شك أنه لا يحس بها الشخص الذي لا يعمل. ومن هنا كان الإسلام أسبق إلى جعل العمل عبادة وحض الناس عليه ولم يقتصر على جعله وسيلة للرزق مما يحفز الناس أكثر على العمل؛ لأنه عبادة لله تعالى ولأنه وسيلة لإشباع كافة الحاجات البشرية. ويتفق هذا مع ما توصل إليه الباحثون في نهاية القرن العشرين من نتائج تقول بأنه كلما كان التكافؤ الداخلي (IV1) لأداء عمل ما كبيراً كلما كان حافز الشخص على أداء هذا العمل كبيراً.

أما بالنسبة للتكافؤ الداخلي (IV2) الذي يتعلق بمشاعر الرضاء التي يحس بها الشخص عندما يحقق أهداف وظيفته فإننا نجد أن الإسلام لم يكتف بالحض على العمل وعلى شرط إتقانه بل جعل سقف الأداء مفتوحاً أمام الناس ﴿ **من قتل قتيلاً فله سلبه** ﴾ ومن ثم من يقدر على قتل ثلاثة أو أربعة.. فله سلبهم. فالتحفيز لا حدود له والهدف مفتوح لاستنفار القدرات الكامنة ومن ثم يكون الشعور بالرضاء أكبر. فكما يقول ماكليلاند في نظريته أن الإنجاز النهائي لهدف صعب يكون تكافؤه مرتفعاً في شكل رضاء الفرد عن نفسه لتحقيق ذاته. وبمعنى آخر فإنه كلما كان التكافؤ الداخلي (IV2) كبيراً كلما كان حافز للفرد لأداء المهمة كبيراً كما في قصة يوسف وإحساسه بأنه حفيظ عليم وأنه الأقدر على أداء المهمة.

---

(1) House, R. J.، H. J. Shapiro and M. A. Wahba. «Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitude: A Re evaluation of Empirical Evidence». Decision Sciences 5 (1974): 481 - 506.

ولقد أوضحت البحوث [١] أن التحفيز يتأثر بكل من IV2،IV1 بصرف النظر عما يتقاضاه الشخص من أجر ثابت أو أجر تشجيعي، أو حتى عدم تقاضي أجر على الإطلاق. وهنا أيضاً تتفق نتائج هذه البحوث مع ما جاء به الإسلام من إحساس الفرد بأنه عندما يعمل فإنه بذلك يأتمر بأمر الله وأنه حتماً سينال جزاءه الأخروي حتى لو تخلف الجزاء الدنيوي، وأنه بالعمل يحس بالرضاء عن نفسه لأنه يقي نفسه شر الفاقة ويحس برضا أولاده لأنه يعولهم من ناتج عمله، ورضا الفقراء والمحتاجين لأنه يساعدهم من فائض الناتج من عمله. ورضا المجتمع كله لمساهمته في تنميته. فالإسلام يعطي اتساعاً وشمولاً لمصادر الرضاء والسعادة التي يحس بها الفرد عندما يعمل وعندما يحقق أهداف عمله ومن ثم يكون حافزه أكبر. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة أخرى في أن الفرد يكون حافزه على العمل أكبر إذا توقع تقدير الآخرين لجهوده [٢]. وهذا مؤكد في الإسلام ولا مجال للتوقع فيه ﴿ فَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٍ....... ﴾ الآية ﴿ **ومن قتل قتيلاً**....... ﴾ الحديث.

التوقعات: Expectances:

إن الاعتقاد بأن أي سلوك سوف يرتبط بمحصلة معينة يسمى في الفكر الإداري «توقعاً» وبالتحديد فإن التوقع «هو إدراك الشخص للفرصة أو للاحتمال بأن محصلة معينة سوف تحدث كنتيجة لسلوك معين». ويطلق على ذلك «الاحتمالية». وقد تتراوح الاحتمالات من احتمالات منخفضة (ليس هناك فرصة لحدوث النتيجة أو المحصلة أي الاحتمال يساوي صفرا) إلى احتمالات مرتفعة (التأكد التام بأن نتيجة ما سوف تحدث في أي احتمال يساوي الواحد الصحيح). ويأخذ الإسلام بحالة التأكد التام هذه فيما يتعلق بالحصول على الجزاء سواء

---

(1) Arnold. H. J.• «Task Performance. Perceived Competence and Attributed Causes of Performance As Determinants of Intrinsic Motivation» Academy of Management Journal 28 (1985): 876 - 888.

(2) Shalley. C. E. and G. R. Oldham. «Effects of Gool Difficulty and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study». Academy of Management Journal 28 (1085): 628 - 640.

كان دنيوياً أو أخروياً طالما أدى العمل على الوجه الأكمل. ويوجد نوعان من التوقع هما: (E1) التي تعني إدراك الفرد بأنه بذل جهداً معيناً سوف ينتج عنه مستوى إنجاز معين ويتأثر هذا الإدراك بعوامل كثيرة مثل إدراك الفرد لمدى قدرته على أداء المهمة. سيدنا يوسف وقوله: ﴿ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ والدعم المتاح من المشرف عليه (موافقة ملك مصر على إطلاق يده في الوظيفة)، وإدراك الفرد للعوامل التي قد تتداخل مع الأداء. وهنا نجد أن الإسلام لم يترك مجالاً للتوقع بل كل الأمور مؤكدة وواضحة سواء فيما يتعلق بوضع أسس الاختيار لشغل الوظيفة أو في إطلاق الحرية للفرد في اختيار العمل الذي يتناسب مع قدراته، أو في عدم سقف للأداء، أو في ضمان الحصول علي الجزاء العادل في الدنيا وفي الآخرة أو في جعل العمل عبادة.

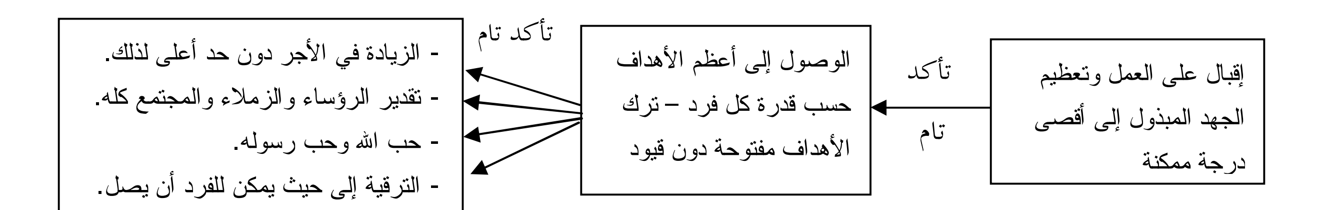
أما التوقع الثاني وهوE2 والذي يعني توقع الشخص أنه إذا حقق أهداف وظيفته فإنه سيحصل علي مكافآت تتمثل في الترقية أو الزيادة في الأجر أو تقدير الرؤساء وهنا نجد أن الإسلام قد أخذ بحالة التأكد التام بعدالة الجزاء في الدنيا لأن أحد الأسس الهامة في اختيار القادة هو تقوى الله بالإضافة إلي الجدارة في العمل ومن هنا ينتفي اهتزاز هذا التأكد كما هو الحال في نظرية التوقع التي ترى أن الأداء يتأثر بمدي التناغم أو عدم التناغم في نظام الحوافز في المنظمة، وبمدى تحيز المشرف وبمهارته في ملاحظة وقياس أداء العاملين.

التكافؤ الخارجي: Extrinsic Valence

يشير هذا التكافؤ إلي المتحصلات أو المكافآت التي يتوقع الشخص حصوله عليها إذا حقق أهداف وظيفته والتي تتمثل في الترقية والزيادة في الأجر وتقدير الرؤساء وهذا كله يقرره الإسلام ويؤكده ولا يجعله احتمالياً. ويختلف الناس في تفضيلاتهم لهذه المكافآت، فبينما يعطي البعض أهمية أكبر للزيادة في الأجر عن تقدير الرؤساء يكون العكس عند أناس آخرين. ولقد طبق

هذا النظام التحفيزي على يد الرسول (ﷺ)، فلقد جعل قيمة (EV) المؤكدة وليست المتوقعة أكبر ما يمكن وذلك باختياره لنوع الحافز الذي يحقق إشباعاً قوياً لحاجات الشخص، فخالد بن الوليد (سيف الله المسلول) وعمر بن الخطاب (الفاروق) وأبو بكر (الصديق) ولإشباع حاجة الفخر لدى أبي سفيان قال (ﷺ): ﴿ **من دخل دار أبي سفيان فهو آمن** ﴾.

ومن التحليل السابق يمكن لنا أن نسمي نظرية الإسلام في التحفيز «نظرية اليقين» وإذا ألبسنا نظرية التوقع التي نحن بصددها رداء إسلامياً فإنها يمكن أن تأخذ الشكل التالي الموضح أدناه.



تكافؤ داخلي (١)

رضاء واستمتاع متعدد المصادر منها:

١- الحث على العمل وجعله عبادة.

٢- رضاء الفرد عن نفسه.

٣- رضاء أولاده عنه.

٤- رضاء الزملاء والرؤساء.

٥- رضاء فئات مختلفة في المجتمع كالفقراء والمساكين..إلخ.

٦- تكريم العمل والعامل وحب الله وحب رسوله.

تكافؤ داخلي (٢)

رضاء تام لإشباع الحاجات الدنيوية والروحية والتأكد من حتمية الجزاء وعدالته والدقة في تقريره دنيويا وأخرويا وتحقيق الفرد لذاته وحرية اختياره للعمل ودعم الرؤساء له بتدريبه وفتح المجال أمامه بلا حدود.

تكافؤ خارجي

(موقف الإسلام من التحفيز)

وبصفة عامة فإن البحث كان منصفاً لنظرية التوقع لأنها تقدم مفهوماً مركباً للتحفيز وإن كان لم يختبر بعد شكل مكثف وشامل [1]

---

(1) - Fuislier, M.; D. Ganster and R. D. Middlemist, «A Within-Person Test of the Form of the Expectancy Theory Model in a Choice Context». Organizational Behavior and Human Performance 34 (1984): 323-342.

فوائد نظرية التوقع في الممارسة العملية:

على الرغم من حداثة هذه النظرية إلا أن لها متضمنات مثيرة للممارسة الإدارية وقد تكون أهم هذه المتضمنات أن التحفيز ليس عملية بسيطة، فالعديد من القوى التي تشمل (Iv1) و(IV2) و(E1) و(E2)و(EV) تتفاعل معاً لتؤثر على جهد الموظف وأدائه. وفي هذا الصدد لا يجب على المديرين أن يعتقدوا ولو للحظة واحدة أنه لا حيلة لهم في التأثير على تحفيز العاملين حتى ولو لم يكن لديهم أموال يقدمونها في شكل مكافآت للعاملين. فما زال أمامهم القدرة على التأثير على (IV1) أي جعل الموظف يشعر بمتعة أكبر عند أدائه لوظيفته، والتأثير على (E1) أي زيادة درجة شعوره بالرضاء عندما يحقق الأهداف المحددة لوظيفته، وكذلك التأثير على (IV2) أي جعل إدراك الفرد لبذله لجهد معين ستكون نتيجته مستوى أداء عال وذلك من خلال تشجيعه ودعمه فكلما زادت قيمة كل من (IV1) و(IV2) و(E1) كلما زاد تحفيز العاملين.

كذلك فإنه على المديرين الذين يريدون تطبيق هذا المفهوم أن يعرفوا القيمة التي يقدرها المرءوسون لمكونات وظائفهم الداخلية والقيمة التي يقدرونها للظروف والبيئة المحيطة بها ومن ثم يمكن لهم أن يضعوا الأشخاص في الوظائف التي يحس فيها الموظف بتكافؤ داخلي عالي (IV1) ويشعر بقيمة تحقيقه لأهداف وظيفته (IV2) وكذلك عند تحقيق أهداف وظيفته فعليهم إعطاؤه مكافآت تجعل قيمة (EV) لديه كبيرة. فالأشخاص الذين يضعون قيمة عالية لتقدير الرؤساء أو الترقية فإن إعطاءهم زيادة كبيرة في الأجر قد لا تعطي التأثير التحفيزي المطلوب لأن قيمة (EV) ستكون منخفضة لديهم.

كذلك فإن المديرين لديهم إمكانية في التأثير على توقعات العاملين (E1) (E2) كما يدركها العاملون أنفسهم فيمكن للمدير زيادة قيمة (E1) لدى الموظف بتدريبه وزيادة المهارات المطلوبة لأداء وظيفته وذلك بتفويض السلطة إليه.

وتشجيعه وتقليل أو إلغاء التهديدات الخارجية التي تخفض من أدائه. كذلك فإنه يمكن زيادة قيمة (E2) لدى الموظف بتمحيص سياسات المكافآت، وبتدريب المديرين على ملاحظة وقياس أداء العاملين، وتقييم هذا الأداء على نحو عادل.

٢- نظرية المساواة: Equity Theory:

على الرغم من أن مفهوم المساواة قد لقي قيمة وأهمية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هذا المفهوم أصبح يلقى اهتماماً جديداً مع ظهور مطالب مجموعات الأقلية، ومطالب المرأة في التعامل المتساوي مع الرجل بالنسبة للوظائف[1].

ويقوم مفهوم المساواة على أساس تقييم الشخص لنسبة المتحصلات أو المكافآت (الأجر – المنزلة) المتسلمة من الوظيفة في مقابل المدخلات المعطاة للوظيفة (المهارات – الجهود). وطالما تم تقييم هذه النسبة من جانب شخص ما، فإنه يمكن مقارنتها مع شخص آخر في موقف مشابه عادة ما يكون زميل في العمل. وعلى أساس إدراك الشخص للمساواة أو عدم المساواة فإنه يقوم بعمل بدائل عما يمكن أن يقوم به -أي تحديد الجهد الذي يجب أن يبذله في العمل. وتوجد المساواة عندما تكون نسبة المتحصلات إلى المدخلات عند شخص ما مساوية لنفس النسبة لدى شخص آخر في نفس موقف العمل.

أي أن المساواة تحدث عندما تكون المتحصلات/المدخلات للشخص رقم (١)= المتحصلات/المدخلات للشخص رقم (٢).

وعلى ذلك فإن حالة عدم المساواة تنشأ عندما تزيد النسبة أو تقل عند شخص بالمقارنة بشخص آخر في نفس الظروف.

(1) Carrell. M. R. and J. E. Dittrich. «Equity Theory. The Recent Literature. Methodological Considerations and New Directions». Academy of Management Review. 3 (1978): 202-210.

أي أن عدم المساواة تحدث عندما تكون المتحصلات/المدخلات للشخص رقم (١)> أو < المتحصلات/المدخلات للشخص رقم (٢).

وقد تنشأ حالة عدم المساواة نتيجة أن شخصاً ما يدفع له أجر أعلى من شخص آخر، أو أن شخصاً ما يعطي مدخلات أقل للوظيفة (جهود أقل) مع حصوله على نفس الأجر الذي يحصل عليه شخص آخر يعطي مدخلات أعلى. وعندما يدرك الأفراد حالة عدم المساواة فإنهم يحاولون تخفيضها أو التغلب عليها بطرق شتى منها:

١- زيادة أو تقليل المدخلات (الجهود المبذولة في العمل). فالأفراد الذين يحصلون على أجر منخفض قد يخفضون من جهودهم، بينما نجد أن العاملين الذين يحصلون على أجور أعلى قد يزيدون من جهودهم ليحلوا مشكلة عدم المساواة.

٢- تغيير المتحصلات وذلك إذا تمكن العاملون ذوو الأجر المنخفض من إقناع رؤسائهم بزيادة أجورهم وبذلك تحل مشكلة عدم المساواة، وقد يسعى العاملون ذوو الأجر المرتفع إلى تخفيض أجورهم وإن كان هذا احتمالا ضعيفا إلا أنه ممكن.

٣- تشويه إدراكهم للمتحصلات وللمدخلات: فإذا كان من غير الممكن التغيير الفعلي للمتحصلات أو المدخلات فإن العاملين الذي يحسون بعدم المساواة في الأجر قد يشوهون إدراكهم للمتحصلات وللمدخلات، فأحد الإدراكات الخاطئة للعاملين ذوي الأجر المنخفض يتمثل في نظرتهم لوظائفهم على أنها تقدم لهم الكثير من المنافع النفسية، بينما يعتقد أولئك العاملون الذي يحصلون على أجر مرتفع بأنهم يبذلون جهداً أكبر من حقيقة جهدهم الفعلي أي أنهم يضخمون جهودهم وبمعنى آخر فإن إدراكهم للجهد المبذول هو إدراك مشوه.

٤- تشويه المدخلات أو المتحصلات الخاصة بالمرجع الآخر (الزميل على نفس المستوى) وهذه الحالة شبيهة بتشويه متحصلات ومدخلات ذات الشخص.

٥- تغيير مدخلات أو متحصلات المرجع الآخر، فإذا أحس شخص بعدم المساواة بالمقارنة بزميل آخر على نفس المستوى منه في العمل فإنه قد يكون من الأسهل عليه أن يبحث عن زميل آخر يتقارب أو يتساوى معه في المتحصلات وفي المدخلات.

٦- ترك المنظمة وذلك عندما تستعصي مشكلة عدم المساواة على الحل فقد يحفز ذلك العاملين على الاستقالة من العمل. وهم بهذا التصرف يأملون في أن يجدوا المساواة في منظمة أخرى.

وبصفة عامة، فإن البحوث التي أجريت في السنوات الأخيرة تدعم أهمية مفهوم المساواة كما تلقي بعض الأضواء الهامة على هذا المفهوم وذلك كما يتضح من النتائج التالية.

١- لقد وجد زيادة الأجر قد تحفز الناس على زيادة أدائهم، فعندما يعتقد الناس أنهم يحصلون على تعويض مرتفع (أجر) فإنهم يزيدون من مدخلاتهم (جهودهم) كي تتوازن مع ما يحصلون عليه من متحصلات (أجر) [(١)]

٢- أن بعض الأفراد يكونون أكثر حساسية تجاه عدم المساواة من غيرهم، ومن ثم تكون نظرية المساواة أكثر قبولاً للتطبيق عليهم من غيرهم[2].

---

(1) - Greenbery. J. and G. Leventhal. Equity and The Use of Over reward to Motivate Performance. Journal of Personality and Social Psychology 34 (1976): 179-190.

(2) Rains Wanted Long-term Contract Like Henderson Dallas Times Herald. (February 23.1985): C-3. and A. Bernstein. (Pro Sports: Headings for Rough and Tumble Talks. Business Week (November 3. 1986): 85-86.

وإذا كان التحليل السابق قد أوضح لنا أن عدم المساواة قد يؤدي بالفرد إلى ترك المنظمة والاستقالة من العمل، وإن بقي فإنه يخفض من أدائه كي يشعر بالعدالة والمساواة مع زملائه ما ينعكس أثره على انخفاض كفاءة المنظمة ككل، فإننا نجد أن الإسلام قد وضح لذلك ضوابط وقواعد إذا ما طبقت على وجه صحيح لن تحدث حالة عدم مساواة على الإطلاق، وسيشعر جميع العاملين بالعدالة وبالرضاء الكامل عن أعمالهم ونفصل ذلك على النحو التالي:

أولا: شعور الفرد بالعدل والمساواة تجاه نفسه بمعنى تساوي ما يحصل عليه من متحصلات مع ما يبذله من جهد وهي علاقة بين العامل ورب العمل، فالمتحصلات يحصل عليها العامل من رب العمل والمدخلات أو الجهد يحصل عليه رب العمل من العامل. ولقد رتب الإسلام على العامل واجبات تجاه رب العمل ورتب على رب العمل واجبات تجاه العامل هي في نفس الوقت حقوق للعامل. وفيما يلي إيجاز لهذه العلاقة:

- اعتبار العمل شرفاً لأن كل الأنبياء قاموا به وهو أحفظ لكرامة الإنسان لأن رسول الله (ﷺ) قال: ﴿ **من أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه** ﴾ [1]. وما دام العمل شرفاً وكرامة فلا يجب على صاحب العمل أن يستخدمه كسبب لذل العامل وإهانته وإنما يجب أن يعامله كإنسان، كما يجب النظر إلى أقل الأعمال على أنها مفيدة للجماعة فلا احتقار لعمل ما دام مشروعاً كما روي عنه (ﷺ) أنه قال: ﴿ **يا عائشة إياك ومحقرات الأعمال فإن لها من الله طالباً** ﴾ [2].
- تحريم السخرة فلا عمل بدون أجر ولقد جاء حديث الرسول (ﷺ) محذراً من السخرة ومحدداً جزاءها حينما قال: ﴿ **ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة:**

---

(1) رواه مسلم.
(2) أبو يوسف: الخراج، مرجع سابق ص ٨.

رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره ﴾ (١).

- تحقيقاً للعدالة ومنعاً للتنازع والخصومة يشترط الإسلام أن يكون العمل معلوماً: فالخياط يعرف عمله بالثوب، وحمل الدواب يعرف بمقدار المحمول وبالمسافة... وفي كل الأحوال لا بد من تحديد الأجر. قال (ﷺ): ﴿ **من استأجر أجيراً فليسم له أجرته+** ﴾ (٢). ويقول الإمام الغزالي في ذلك يجب أن تكون الأجرة معلومة لأنها كالثمن في عقد البيع، وهو لا بد أن يكون معلوماً، وتشمل المعلومية النوع والمقدار والصفة[3].
- أن يكون وقت الحصول على الأجر معروفاً للعامل يقول (ﷺ): ﴿ **أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه** ﴾ (٤).
- أن يكون الأجر على أساس عادل وهو الأجر على قدر العمل وأساس ذلك القرآن الكريم حيث يقول الله عز وجل: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾ ﴾ (٥). كما يقول: ﴿ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ ﴾ (٦). كما قال (ﷺ): ﴿ **من قتل قتيلاً له عليه بينة فله سلبه** ﴾ (٧). ويراعى عند تقدير الأجر الأعباء العائلية ومستوى الأسعار كما سبق ذكره.
- منع إرهاق العامل فلا يكلف ما لا يطيق فالله تعالى يقول: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ (٨). والوضع هنا يتناول عدم التعارض مع القابليات

---

(1) رواه البخاري في كتاب الإجارة.
(2) رواه البخاري في كتاب الإجارة.
(3) الإمام الغزالي: إحياء علوم الدين، مكتبة ومطبعة محمد علي صبيح وأولاده، بدون رقم أو تاريخ، ج٢ ص ٦٤ – ٦٥.
(4) د. محمد عبد المنعم خميس، الإدارة في صدر الإسلام المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، بدون تاريخ ص ١٢٨.
(5) القرآن الكريم – سورة الأحقاف – الآية ١٩.
(6) القرآن الكريم – سورة الأعراف – الآية ٥٨.
(7) د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ١٨٥.
(8) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٨٦.

والإمكانيات الجسدية والنفسية وعدم التعرض للأخطار والأضرار ويستلزم منع إرهاق العامل ما يلي:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تحديد ساعات العمل اليومية حتى تتاح الفرصة لإعطاء الجسم والنفس الراحة واسترداد النشاط وذلك لما روي عنه (ﷺ) أنه قال: ﴿ **إن لربك عليك حقاً، وإن لنفسك عليك حقاً، ولأهلك عليه حقاً فأعط كل ذي حق حقه** ﴾ [١].
- إعطاء العامل إجازات اعتيادية أسبوعية أو سنوية أو إجازات مرضية.
- تحريم تشغيل الأطفال والأحداث دون سن معينة... وإمكانية تحريم تشغيل المرأة في أعمال معينة ترهق بنيتها[2].
- كل ذلك مع المحافظة على حقوق صاحب العمل في الكم والجودة والتوقيت.. إلخ.
- على العامل أن يتقن عمله طالما أن ذلك في حيز طاقته يقول النبي (ﷺ): ﴿ **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** ﴾ [٣]. وإتقان العمل هو مبدأ أساسي في الإسلام وأداء العمل على هذا الوجه لا يتطلب أي تحفيز بل هو شرط من شروط العمل في الإسلام ولا يصح إلا به، كما سبق أن أشرنا. ويتطلب إتقان العمل من العامل أن يكشف عما لديه من قدرات ومواهب خاصة تساعد صاحب العمل من البداية على توجيهه إلى العمل الذي يناسبه، كما تساعد على تهيئة التدريب الكافي له لتحسين مستوى كفايته الفنية [٤]. وكما قال يوسف لفرعون: ﴿ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ﴿٥٥﴾ ﴾ [٥]. كما أن

---

(1) رواه الإمام البخاري.

(2) د. راشد البراوي: التفسير القرآني للتاريخ، مرجع سابق، ص ٤٦.

(3) رواه البيهقي في شعب الإيمان - انظر صحيح الجامع رقم ١٨٨٠.

(4) د. يوسف القرضاوي: الحل الإسلامي فريضة وضرورة، مرجع سابق، ص ٦٦.

(5) القرآن الكريم – سورة يوسف الآية ٥٥.

حديث رسول الله (ﷺ): ﴿ **كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته** ﴾ [١]. إنما يعني أن العامل راع في مال صاحب العمل وهو مسئول أمامه وأمام الله عنه، كما أن صاحب العمل راع لأمور العاملين لديه وهو مسئول عنهم أمام الله، لذلك لا بد للعامل أن يعمل بكفاءة وكفاية، وأن يكون أميناً في أدائه مخلصاً فيه. وللإخلاص في الإسلام معنى سام «وهو أن يعتبر الإنسان ما يقوم به من عمل عقلي أو بدني عقلاً يقصد به مصلحة البلاد ورضا الله فلا يكون العمل لقاء المقابل المادي فحسب، وإنما هو لشيء آخر أسمى وأجل» [٢].

ثانياً: ضمان الفرد المساواة بينه وبين زملائه الآخرين الذين هم على نفس المستوى منه في العمل وذلك فيما يتعلق بمعاملة الرؤساء لهم وفيما يلي الأدلة التي تؤيد ذلك:

- الالتزام بمبادئ العدالة المطلقة في المعاملة ويرى الإمام الغزالي أن العدل ألا يضر بأخيه المسلم والضابط الكلي فيه أن يحب لأخيه ما يحب لنفسه فكل ما لو عومل به شق عليه وثقل على قلبه فيسعى ألا يعامل غيره به [3]. وكما يشمل العدل كل عمل يشمل كذلك القول: ﴿ وَإِذَا قُلْتُمْ فَٱعْدِلُواْ ﴾ [٤]. وأكثر من ذلك مطلوب من كل رئيس أن يعدل فيما بين مرءوسيه في تعبيرات وجه وقسماته بدلالاتها المختلفة وفي ذلك يقول عمر بن الخطاب لأحد قضاته: «آس -أي سو- بين الناس في مجلسك ووجهك، حتى لا يطمع شريف في حيفك، ولا ييأس ضعيف من عدلك» [٥].
- ضمان الحصول على المتحصلات الملائمة لما أعطاه من مدخلات وتساوي ذلك مع زملائه في نفس المستوى. يقول الله تعالى: ﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَـٰنِ

(1) رواه الإمام البخاري والإمام مسلم.
(2) أ. محمد الغزالي: خلق المسلم، دار الكتب الحديثة، ط٨ ، ١٩٧٤، القاهرة ص ٢٧.
(3) الإمام الغزالي: إحياء علوم الدين، مرجع سابق، ج ٢ ص ٦١.
(4) القرآن الكريم -سورة الأنعام – الآية ١٥٢.
(5) عباس محمود العقاد: عبقرية عمر، مرجع سابق، ص ١٤٩.

إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ (١). ولكي يوفى كل إنسان جزاء عمله وسعيه كاملاً غير منقوص فإن الأمر يتطلب وضع معايير دقيقة للأداء، كما يقتضي الأمر من رب العمل متابعة أداء العاملين ورقابة تصرفاتهم وقياس أدائهم الفعلي على المعايير الموضوعة لتحديد الجزاء المناسب ثواباً أو عقاباً.

- التفرقة بين المحسن والمسيء أو المجد والمقصر في المعاملة هي قاعدة أساسية في الإسلام إذ إن ذلك من متطلبات تحقيق ونشر العدالة في الأرض وهذا يعني ضرورة أن يكون في كل منظمة نظام يحدد الجزاء ويفرق بين المجد والمقصر فيجازي المحسن بإحسانه والمسيء بإساءته. يقول جل شأنه: ﴿ أَمْ نَجْعَلُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّـٰلِحَـٰتِ كَٱلْمُفْسِدِينَ فِى ٱلْأَرْضِ أَمْ نَجْعَلُ ٱلْمُتَّقِينَ كَٱلْفُجَّارِ ﴿٢٨﴾ ﴾ (٢). ويقول أيضا: ﴿ أَفَمَن كَانَ مُؤْمِنًا كَمَن كَانَ فَاسِقًا ۚ لَّا يَسْتَوُۥنَ ﴿١٨﴾ ﴾ (٣). ويقول: ﴿ أَفَنَجْعَلُ ٱلْمُسْلِمِينَ كَٱلْمُجْرِمِينَ ﴿٣٥﴾ مَا لَكُمْ كَيْفَ تَحْكُمُونَ ﴿٣٦﴾ ﴾ (٤). ولقد ورد في كتاب علي بن أبي طالب رئيس الدولة الإسلامية –إلى الأشتر النخعي- (عامله على مصر)-: «ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمترلة سواء، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه» (٥). ومن هذا الكتاب نجد أن رئيس الدولة قد أوضح لأحد القادة لديه ما يجب عليه اتباعه في معاملة تابعيه وهي ضرورة التفرقة بين المجد والمقصر، وأوضح له خطورة التسوية في الجزاء بين المحسن والمسيء وهي تتمثل في إحساس المحسن بالظلم فينصرف عن إحسانه، وهي في ذات الوقت تشجيع للمسيء أن يزداد سوءً حيث لا مؤاخذة على إساءته وفي ذلك خطورة على المنظمة

---

(1) القرآن الكريم – سورة النجم – الآية ٣٩ –٤١.
(2) القرآن الكريم – سورة ص – الآية ٢٨.
(3) القرآن الكريم – سورة السجدة – الآية ١٨.
(4) القرآن الكريم – سورة القلم – الآية ٢٥ – ٢٦.
(5) محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية، مرجع سابق، ج٢، ص ١٤٢.

وعلى المجتمع ككل إذ هو إهدار للطاقات البشرية نتج عن الإحساس بالظلم، وعدم تقدير الرؤساء لجهود المرءوسين، وعدم الخوف من الجزاء الرادع بالنسبة للمقصرين حيث لا يعلمون على إصلاح أنفسهم عندما يرون المحسن لا يناله شيء جزاء إحسانه في عمله وسلوكه.

- لم تقتصر المساواة والعدالة في الإسلام على التفرقة بين المحسن والمسيء فقط بل امتدت إلى التفرقة بين الدرجات المختلفة في الجد والإتقان والدرجات المختلفة في الإساءة والتقصير يقول الله تعالى: ﴿ لَّا يَسْتَوِى ٱلْقَٰعِدُونَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُوْلِى ٱلضَّرَرِ وَٱلْمُجَٰهِدُونَ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ بِأَمْوَٰلِهِمْ وَأَنفُسِهِمْ ۚ فَضَّلَ ٱللَّهُ ٱلْمُجَٰهِدِينَ بِأَمْوَٰلِهِمْ وَأَنفُسِهِمْ عَلَى ٱلْقَٰعِدِينَ دَرَجَةً ۚ وَكُلًّا وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلْحُسْنَىٰ ۚ وَفَضَّلَ ٱللَّهُ ٱلْمُجَٰهِدِينَ عَلَى ٱلْقَٰعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿٩٥﴾ دَرَجَٰتٍ مِّنْهُ وَمَغْفِرَةً وَرَحْمَةً ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿٩٦﴾ ﴾ (١). ويروى عنه (ﷺ) أنه قال: ﴿ **المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير** ﴾ (٢). ولقد جاءت دعوة القرآن صريحة في ضرورة أن توضع معايير تقاس عليها الأعمال، وتتحدد على أساسها درجات الإحسان ودرجات الإساءة في العمل فيقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾ ﴾ (٣). ويقول أيضاً: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾ ﴾ (٤). فليس من العدالة في الإسلام أن يتساوى جزاء جميع العاملين ثواباً أو عقاباً، ويتضح مدى ما يقرره الإسلام، ويلزم به القائمين على إدارة المنظمات من دقة عند تقرير جزاء كل عمل وكل عامل من قوله تعالى: ﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا

(1) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ٩٥ – ٩٦.
(2) رواه مسلم.
(3) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ١٢٢.
(4) القرآن الكريم – سورة الأحقاف – الآية ١٩.

يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٖ شَرّٗا يَرَهُۥ ۝٨﴾ (١). وقوله: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَظۡلِمُ مِثۡقَالَ ذَرَّةٖۖ ﴾ (٢).

من كل ما تقدم يمكن استنتاج أن الإسلام لكي يحقق العدالة والمساواة للعامل بينه وبين نفسه، وبينه وبين العاملين الآخرين وبينه وبين رؤسائه فقد وضع الضوابط التالية:

- يطالب الإسلام بالحض على العمل وإتقانه وتكريم العمل والعامل ويحرم السخرة، ومنع إرهاق العامل وأن يوفى كل عامل جزاء عمله أي تتساوى مدخلاته مع متحصلاته من العمل وأن يفرق بين المجد والمقصر ويشترط ضرورة وضع درجات للإجادة ودرجات للتقصير وأن يتفاوت جزاء العاملين كل حسب درجة إجادته أو درجة تقصيره ويطالب الإسلام الرؤساء بضرورة مراعاة الثقة التامة عند تقرير وتطبيق جزاء كل عمل وكل عامل، وهذا يوجب ضرورة توافر نظام سليم للرقابة ومتابعة الأداء تتوافر فيه معايير دقيقة للأداء يقاس عليها أداء العاملين، ويتحدد بناءً على القياس نوع ومقدار الجزاء المناسب مما يجعل العدل ملموساً والمساواة سائدة وهذا كله في حد ذاته خير أسلوب للتحفيز وأقوى الوسائل لضبط وتقويم السلوك.

٣- نظرية وضع الهدف:

لقد ناقشنا تحقيق الهدف عند مناقشتنا لنظرية التوقع والتي اهتمت أساساً بالتكافؤ الداخلي وهو الشعور بالرضاء الذاتي عندما يحقق الفرد أهدافاً وظيفية. أما نظرية وضع الهدف، فكان أول من ناقشها هو أدوين لوك، الذي اهتم فيها بعدد آخر من الأمور المتعلقة بالهدف. فلقد اعتبر لوك أن العمل الخاص بوضع الأهداف يمثل محدداً رئيسياً للمجهود، وأخذ في الاعتبار طبيعة السلوك الإنساني، فإنه من المرجح أن يلتزم الأفراد بتحقيق الأهداف من لحظة

---

(1) القرآن الكريم – سورة الزلزلة – الآية – ٧ – ٨.
(2) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ٤٠.

وضعها ويواصلوا الجهد حتى تتحقق هذه الأهداف [١] وتتمثل الأمور التي تهتم بها نظرية وضع الهدف في الآتي:

أ- صعوبة الهدف:

لأي درجة يجب أن يكون هدف الأداء صعباً؟ هل يجب أن يكون الهدف سهلاً؟ أم متوسط الصعوبة؟ أم من الصعب تحقيقه؟

إنه بالنسبة لوجهة نظر كل من نظرية التوقع ونظرية حافز الإنجاز فإن الإنسان يمكن أن يتوقع أن الناس ستعمل بجد إذا كانت أهداف وظائفهم متوسطة الصعوبة (صعوبة خفيفة لكنها ممكنة التحقيق). أما إذا كانت الأهداف صعبة إلى الدرجة التي يستعصي على العاملين تحقيقها مهما بذلوا من جهد فإن مستوى رضائهم سينخفض. مع ذلك فلقد رأى بعض الباحثين أن الناس تبذل جهداً أكبر عندما تكون الأهداف أكثر صعوبة، ولقد ثبت أن ذلك صحيح بالنسبة للمهندسين، والعلماء، والتجاريين [٢].

وفي هذا المجال نجد أن القاعدة التي وضعها الإسلام هي قول الله عز وجل: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ ﴾ [٣]. وتأخذ هذه القاعدة في الاعتبار القدرات المتفاوتة للناس، وتتيح لكل فرد أن يبذل غاية جهده وأقصى ما عنده دون إرهاق أو إحباط، وأنه سيوفى أجره على قدر ما بذل من جهد ﴿ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ۗ ﴾ [٤]. ﴿ **ومن قتل قتيلاً له عليه بينة فله سلبه** ﴾ [٥]. وبذلك يجيز الإسلام تفاوت الأهداف بتفاوت القدرات، كما يتيح لكل الناس مهما اختلفت قدراتهم أن يصل كل منهم بجهده إلى أقصاه فليس هناك سقف أو حد

---

(1) Locke. E. A.. «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», Organizational Behavior and Human Performance 3 (1968): 157-189.

(2) Latham. G, P.: T. R. Mitchell and D. L. Dossett, «Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards On Goal Difficulty and Performance». Journal of Applied Psychology 63 (1978): 163-171.

(3) القرآن الكريم سورة البقرة – من الآية ٢٨٦.

(4) القرآن الكريم – سورة البقرة – من الآية ٢٨٦.

(5) رواه الإمام البخاري في كتاب الجهاد.

أعلى للأهداف أو لمستوى الأداء عام لكل الناس، وإنما الحد الأعلى لصعوبة الهدف يتوقف على ما لدى الإنسان من طاقة وقدرات يصل بها إلى أقصى ما يمكنه أن يصل وهو مطمئن لعدالة الجزاء. ولا شك أن التأثير التحفيزي لهذه القواعد الإسلامية هو تأثير يصل بصعوبة الهدف إلى الحد الذي يتفق مع أقصى الوسع والجهد للفرد.

ب- تحديد الهدف بوضوح:

هل من الضروري أن تكون الأهداف دقيقة للغاية؟ وأن تكون النتائج والمتحصلات محددة بدقة؟ أم تترك الأهداف رخوة دون تحديد واضح؟ إنه يمكن وضع أهداف الأداء بشكل واضح وصريح ودقيق من ناحية الكم والكيف. كما يمكن أن تترك غامضة غير محددة كأن تقول: افعل أحسن ما عندك. لقد أوضحت الدراسات الآن الأهداف المحددة بوضوح تؤدي إلى أداء جيد عن تلك الأهداف الغامضة والتي تؤدي إلى التأثير على تحفيز الأفراد بشكل عكسي [١].

ويضع الإسلام قواعد محددة للأداء الذي يدفع عنه الأجر، فقد يكون العمل محدوداً بفترة زمنية معينة ﴿ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ٱبْنَتَيَّ هَـٰتَيْنِ عَلَىٰٓ أَن تَأْجُرَنِي ثَمَـٰنِيَ حِجَجٍ ﴾ [٢]. (الأجر). (أي تعمل لدي ثماني سنوات)، وقد يكون الأداء عبارة عن حجج عمل معين بكيفية معينة حتى يعطي عنه الأجر مثل الجدار الذي أقامه سيدنا موسى عليه السلام وقال لصاحبه الخضر ﴿ لَوْ شِئْتَ لَتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْرًا ﴿٧٧﴾ ﴾ [٣]. وفي كلتا الحالتين نجد أن الأهداف محددة بوضوح ويترك مستوى الأداء حسب طاقة وقدرة الشخص ومضمون أنه سيبذل أقصى ما عنده ليقينه بأنه سينال أجره عقب انتهاء العمل وتحقيق الهدف ﴿ **أعطوا**

---

(1) Motowidlo. S. J.; U. Loeher and M. D. Dunnette. A Laboratory Study of the Effects of Goal Specifioity On the Relationship Between Probability of Success and Performance. Journal of Applied Psychology 63 (1978): 172-179 .

(2) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٢٧.

(3) القرآن الكريم – سورة الكهف – الآية ٧٧.

الأجير حقه قبل أن يجف عرقه ﴾ [١]. فحافزه على العمل سيكون قوياً كما تؤكد ذلك نظرية التعزيز في التعليم والتدريب [٢].

جــ – المشاركة في وضع الأهداف:

هل من الضروري أن يكون للعاملين جهد في تحديد واختيار الهدف؟ وفي مستويات الأداء التي يجب أن تتحقق؟ وإذا كان الأمر كذلك فلأي مدى يشاركون؟ إن هناك تساؤلاً عملياً أمام المدير -خاصة أثناء جلسات التشاور مع العاملين حول الأداء- هو هل يجب أن أضع أهداف الأداء للمرءوسين على أساس معرفتي أنا وحكمي أنا على قدراتهم؟ أم يجب أن أترك مجالاً لهم في أن يبذلوا بعض الجهد في تحديد الأهداف والرقابة عليها؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات نجد أن البحوث الحديثة في الفكر الإداري قد أمدتنا ببعض الإجابات. فنتائج أحد هذه البحوث تقول بأنه إذا ما شارك العامل أو الموظف في وضع هدف صعب الأداء فإن هذه المشاركة سوف تزيد وتدعم من رضائه عن مستوى الهدف وينتج عن ذلك التزام وتعهد أكبر من جانبه بتحقيق هذا الهدف [٣].

وفي دراسة أخرى وجد أن القياسات الخاصة بمدى قبول الهدف على أنه قانوني ومعقول تشير إلى وجود مستوى عالي من القبول كلما كان الهدف موضوعاً بالمشاركة، كما أن هذه المشاركة والقبول العالي للهدف تؤديان إلى تحفيز أكبر [٤]، كما وجد بعض الباحثين أن الأداء يكون أحسن عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف، كما تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الأداء المرتفع

---

(1) صحيح ابن ماجه.

(2) Wexley, K. N. and T.T. Bladwin. «Post training Strategies for Facilitating Posetive Transfer: An Empirical Exploration». Academy of Management Journal 29 (1986): 503-520 (2) Evan Veslor and
W. C. Mussel white «The Timing of Training. Learning and Transfer» Training and Development Journal 40 (August 1986): 58-59.

(3) Lock. E. A.• «Toward A Theory of Tosk Motivation». op, cit.

(4) Latham, G. p, and H. A. Marchall. '«The Effects of Self-set Participatively Set and Assigned Goals On the Performance of Government Employees», Personel Psychology 35 (1982) 399-404.

قد لا يكون بسبب قبول العاملين للأهداف ورضائهم عنها وإنما بسبب مشاركتهم في وضعها، وأنهم عندما يشاركون في وضع الأهداف الخاصة بهم فإنهم يحددون أهدافاً أكثر صعوبة من تلك التي يحددها لهم المديرون إذا وضعوها بمفردهم(1).

وإذا كانت هذه إجابات الفكر الإداري الحديث عن مدي مشاركة العاملين في وضع الأهداف الخاصة بهم فما هي إجابات الإسلام؟.

إذا رجعنا إلي الإسلام نجد أن «مبدأ الشورى» هو أساس تقوم عليه الإدارة وفي ذلك يقول ابن تيمية: لا غنى لولي الأمر عن المشاورة فإن الله تعالي أمر بها نبيه (ﷺ) فقال:﴿ **فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾** ﴾ (٢). ولقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: ﴿ **لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله (ﷺ)** ﴾ (٣). وقد قيل: «إن الله تعالى أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه، وليقتدي به من بعده، وليستخرج منهم الرأي فيما لم يترل فيه وحي من أمر الحروب والأمور الجزئية وغير ذلك» (٤). وإذا كان هذا بالنسبة للرسول (ﷺ) فغيره أولى بالمشورة. ولقد أثنى الله على المؤمنين بذلك في قوله تعالى: ﴿ **وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾** ﴾ (٥).

ومما سبق نرى أن الشورى وسيلة لتأليف القلوب مما يؤدي إلى استخراج الرأي فيما لم يترل فيه وحي من أمور تتصل بتنظيم الحياة في شتى مناهجها، واستخراج الرأي يعني إعمال أذهان من يشاورون للوصول إلى أمثل

---

(1) - Latham. G. P.: T. P. Steele and L. M. Saart. The Effects of Participation and Goal Difficulty On Performance. Personnel Psychology 35 (1982).

(2) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٥٩.

(3) رواه الترمذي.

(4) ابن تيمية: السياسة الشرعية.. مرجع سابق، ص ٨٨ – ٨٩.

(5) القرآن الكريم – سورة الشورى – الآية ٣٨.

الحلول للمشكلات ووضع أمثل القرارات، ولا يخفى ما لهذه المشاورة من أثر طيب في نفوس العاملين وأثر في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. وتأليف القلوب يأتي من إشعار الأفراد بكيانهم وبأهميتهم وبأنهم ليسوا مجرد أدوات للإنتاج وإنما هم أصحاب حق في إدارة المنشأة التي يعلمون بها وفي وضع وتقرير السياسات والأساليب التي يسيرون عليها ويلتزمون بها.

وتبدأ الشورى في الإسلام عند تكوين اللبنة الأولى للمجتمع، وهي الأسرة كما يدل على ذلك قوله تعالى في شأن تربية الطفل ورضاعته ونظام ذلك: ﴿ ۞ وَٱلْوَٰلِدَٰتُ يُرْضِعْنَ أَوْلَٰدَهُنَّ حَوْلَيْنِ كَامِلَيْنِ ۖ لِمَنْ أَرَادَ أَن يُتِمَّ ٱلرَّضَاعَةَ ۚ وَعَلَى ٱلْمَوْلُودِ لَهُۥ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِٱلْمَعْرُوفِ ۚ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَا تُضَآرَّ وَٰلِدَةٌۢ بِوَلَدِهَا وَلَا مَوْلُودٌ لَّهُۥ بِوَلَدِهِۦ ۚ وَعَلَى ٱلْوَارِثِ مِثْلُ ذَٰلِكَ ۗ فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَن تَرَاضٍ مِّنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا ۗ ﴾ [١].

وإذا كان للزوجة حق إبداء الرأي في نظام تربية الولد وإرضاعه واشترط القرآن في ذلك إرادتها مع إرادة الرجل، ورضاها مع رضاه، فإن ذلك يكون شأنها معه في كل ما يعترضهما من شئون تحتاج إلى التشاور والتبادل في الرأي [٢]. فإذا شب الطفل بين أب و أم يتشاوران في أمور الأسرة وفي حل مشكلاتها، ثم أشركاه بعد ذلك في إدارة أمورها فإنه بذلك يشب ويكبر وقد أصبحت المشورة خلقاً من أخلاقه، فعندما يلتحق بعمل أو بوظيفة فإن كان رئيساً كان ديمقراطياً كثير المشورة لمرءوسيه.. وإن كان مرءوساً أجاد في المشورة وكيفية تكوين وإبداء الرأي السليم وإعلان المقترحات البناءة.

وإذا كانت المشورة في الإسلام تبدأ في مجتمع الأسرة فإنها تمتد إلى إدارة دفة الدولة فالقرآن الكريم يحكي لنا قصة ملكة سبأ مع تابعيها عندما أُلقي إليها كتاب سليمان عليه السلام فيقول الله تعالى: ﴿ قَالَتْ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَفْتُونِى

---

(1) القرآن الكريم – سورة البقرة – من الآية ٢٣٣.

(2) الشيخ محمود شلتوت: الإسلام عقيدة وشريعة، مرجع سابق، ص ١٧٠.

فِى أَمۡرِى مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمۡرًا حَتَّىٰ تَشۡهَدُونِ ﴿٣٢﴾ قَالُواْ نَحۡنُ أُوْلُواْ قُوَّةٍ وَأُوْلُواْ بَأۡسٍ شَدِيدٍ وَٱلۡأَمۡرُ إِلَيۡكِ فَٱنظُرِى مَاذَا تَأۡمُرِينَ ﴿٣٣﴾﴾ [١].

كما طبق النبي (ﷺ) مبدأ الشورى فقد طبقه القادة المسلمون من بعده وهذه بعض المواقف على سبيل المثال لا الحصر.

- كان إذا نزل بأبي بكر الصديق أمر لا بد فيه من مشاورة أهل الرأي وأهل الفقه دعا رجالاً من المهاجرين والأنصار وأخذ رأيهم [٢]. ولقد ألزم أبو بكر تابعيه بمبدأ الشورى فلقد دعا عمرو بن العاص وسلم إليه الراية وقال له: قد وليتك هذا الجيش فانصرف إلى فلسطين وكاتب أبا عبيدة وأنجده إذا أراد ولا تقطع أمراً إلا بمشاورته [٣].
- أما عمر بن الخطاب فكان يستشير العدو الذي لا يأمنه كما فعل في سماع رأي (الهرمزان) في أمر حرب الفارسية [٤]، وكان يأمر تابعيه بأن تكون الشورى هي الأساس الذي تقوم عليه إدارتهم [٥]. وهو القائل: الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مراد لا يكاد ينتقص [6].
- وكما كان الحكام يشيرون على أصحابهم فكذلك كان افتقاده، فلم يستقل أحدهم برأي وإنما كان رأي الجماعة هو النافذ.. والأمثلة في الحروب الإسلامية كثيرة ومتعددة، فقد كانت الشورى هي السياسة الغالبة عند جميع القادة المسلمين [7].

(1) القرآن الكريم – سورة النمل – الآية ٣٢ – ٣٣.
(2) محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية – مرجع سابق ج٢ ص ١٠٧.
(3) المرجع السابق، ص ١١٠.
(4) عباس محمود العقاد: عبقرية عمر، مرجع سابق، ص ١٢٠.
(5) عباس محمود العقاد: عبقرية عمر مرجع سابق ص ٢٢١.
(6) محمد كرد علي، مرجع سابق ص ١٣٣.
(7) محمد فرج: فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية، مرجع سابق، ص ٨٢ – ٨٤.

هذا ويشترط الإسلام في تطبيق الشورى [1] الآتي:

١ -كفالة الحرية التامة في إبداء الآراء ما لم تمس أصلاً من أصول العقيدة أو العبادة.

٢- أن تكون الشورى حقيقية له أثرها العملي في سياسة الجماعة فلا قيمة في الإسلام للشورى التي تقتصر على مجرد سماع الرئيس لوجهات نظر وآراء ومقترحات مرءوسيه.. ثم يختار ما يراه هو نفسه.

هذا و لم يضع القرآن الكريم ولا الرسول (ﷺ) للشورى نظاماً خاصاً حتى لا يتقيد به المسلمون دون حيدة عنه وذلك رحمة بهم وتوسعة عليهم، وتمكيناً لهم من اختيار ما يتاح للعقول، وما تدركه البشرية الناضجة، وما دام المقصود هو أصل المشورة، فالأمر في الوسيلة سهل ميسور [٢].

وإذا كانت أفضل أساليب القيادة الإدارية هي القيادة الديمقراطية لأنها تحفز العاملين وترفع معنوياتهم كما تقول الإدارة الحديثة في القرن العشرين، فإن الشورى في الإسلام مقررة سلفاً منذ أربعة عشر قرناً من الزمان، واعتبرها الإسلام واجباً دينياً على كل رئيس أن يطبقه في مجال عمله، كما اعتبر الإسلام الشورى صفة مدح، مدح الله بها جماعة المؤمنين في كتابه الكريم، ولقد جاء الإسلام بنوعين من الضمانات لتحقيق مبدأ الشورى عملياً، النوع الأول هو الحث على تربية النشء على خلق الشورى في محيط الأسرة، والنوع الثاني هو الضمانات التي وضعها لتطبيق الشورى تطبيقاً في مجال إدارة المنظمات المختلفة كما أوضحنا أعلاه. وفي هذا النوع الأخير من الضمانات نجد أن الإدارة الحديثة تتفق مع الإسلام وإن كانت ليست في نفس الدرجة من القوة فبينما توضع هذه الضمانات في الإسلام لتحقيق واجب ديني، فإنها في الإدارة

---

(1) الشيخ محمود شلتوت: الإسلام عقيدة وشريعة، مرجع سابق، ص ٤٥٢ – ٤٥٤.
(2) لم تظهر كتابة المرجع.

الحديثة توضع لتحقيق أهداف المنظمة وتتأثر كثيراً بهوى الأشخاص ونزعاتهم للسيطرة والاستقلال بالرأي. أما النوع الأول من الضمانات فلقد انفرد به الإسلام دون الإدارة الحديثة.

د - التغذية العكسية:

إن الأثر التحفيزي الناتج مع إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف يعد أمراً ثابتاً وملموساً بل هو علامة بارزة. وفي الحقيقة لقد أثبتت الأبحاث أن مجرد إخبار العاملين عن مستوى أدائهم حتى في غياب وجود أهداف موضوعة لهذا الأداء يكون له أثر إيجابي على تحفيزهم(1).

ومع ذلك تكون التغذية العكسية أكثر أهمية عندما تكون هناك أهداف موضوعة لأداء العاملين، وعندما تكون هذا الأهداف صعبة التحقيق نسبياً. ففي هذه الحالة تمكن التغذية العكسية الموظف من مقارنة أدائه بالهدف الموضوع ثم عمل التعديلات المطلوبة على أدائه (رفع الجهد أو تخفيضه) حتى يتحقق الهدف وهذه التعديلات في الأداء كان من الصعب عملها في غياب التغذية العكسية، لذلك فإن وجود أهداف موضوعة ترشد الأداء ووجود تغذية عكسية توضح مستوى هذا الأداء ومدى تلاؤمه مع الأهداف الموضوعة يكون لهما التأثير الإيجابي على حفز العاملين.

ولقد سبق أن أوضحنا في نظرية المساواة أن الإسلام لم يقتصر فقط على التفرقة بين المجد والمقصر بل اشترط ضرورة وضع درجات للإجادة في الأداء ودرجات للتقصير فيه وأن يتفاوت الجزاء ثواباً أو عقاباً لهذه الدرجات، كما أنه يشترط ضرورة تحديد العمل والهدف حجماً ونوعاً وتوقيتاً وأنه أيضاً اشترط ضرورة أن يكون الجزاء ثواباً أو عقاباً عقب الأداء مباشرة ولا شك أن كل هذه الضوابط تجعل الموظف مطمئناً إلى أنه سينال جزاءً عادلاً على أدائه

---

(1) Becker. L. J. «'Joint Effect of Feedback and Goal-Setting on Performance». A Field Study of Residential Energy Conservation. Journal of Applied Psychology 63 (1978): 428-433.

وتحفزه إلى بذل أقصى أداء ممكن لديه وأن الفرد يراقب نفسه بنفسه وهو الأقدر على معرفة أخطائه بنفسه ومن ثم يكون لديه نظام ذاتي للتغذية العكسية عن مستوى أدائه لأنه يحس بأنه مراقب من الله عز وجل قبل أن يكون مراقباً من جانب رئيسه.

خامساً: الخلاصة والنتائج:

نخلص من كل ما احتواه البحث إلى نتيجة أساسية مؤداها كالتالي:

إن تناول نظريات الفكر الإداري لموضوع التحفيز كان مجزءاً ومتناثراً غير مترابط، بينما تناوله الفكر الإسلامي بشكل متكامل وكلي وشامل وهذا يؤكد الفرض الأساسي الذي قامت عليه هذه الدراسة.

ومن خلاصة ما قدمته نظريات الفكر الإداري، وما وضعه الإسلام من قواعد وضوابط وأسس تحكم عملية التحفيز، فإنه -بالإضافة إلى النموذج الإسلامي اليقيني في التحفيز والذي اقترحناه ضمن محتويات البحث عند تحليل نظرية التوقع، فإننا يمكن أن نقدم إطاراً لعملية التحفيز على النحو التالي:

١- غرس القيم والمبادئ الإسلامية في النشء منذ نعومة أظافره.

٢- تكريم العمل والعاملين وجعل مبدأ «العمل عبادة» واقعاً فعلياً ملموساً وتحديد شروط ومواصفات العمل بدقة وتحديد المهارات والقدرات اللازمة لتأديته عند الاختيار مع إتاحة الحرية للشخص في اختيار ما يتناسب مع قدراته من أعمال.

٣- فتح الآفاق أمام العاملين للوصول بإنتاجيتهم إلى أقصى درجة ممكنة وذلك بتدريبهم على تقوية وإشباع حاجة الإنجاز لديهم وتحقيق ذواتهم.

٤- توفير العمل لكل قادر عليه كالتزام من جانب الدولة وإلا فعليها إشباع الحاجات الضرورية للمواطنين.

٥- أن يكون أساس التعامل بين المرءوسين بعضهم ببعض وبينهم وبين الرؤساء هو المحبة والتكافل والمودة والأخوة والرحمة والعدالة والتعاون والأمانة والإخلاص والصدق واستخدام المشورة الدائمة والتلاحم القوي.

٦- عدالة الأجور وتحديدها صفةً ومقداراً وتحديد وقت دفعها، وكفايتها بما يتناسب مع قدرة وكفاءة العامل ولما يعول وبما يتناسب مع ظروف الأسعار في كل زمان ومكان.

٧- التفرقة بين المجد والمقصر وأن توضع درجات دقيقة للإجادة وأخرى للتقصير وأن يلتزم الرؤساء جانب الدقة في تقدير الجزاء ثواباً أو عقاباً لتسقط مساءلتهم أمام الله وتتحقق العدالة بين المرءوسين. وأن يكون أساس ذلك كله وجود نظام سليم للرقابة تتضح به معايير الأداء وطرق القياس وتحديد الانحرافات سلباً أو إيجاباً وكيفية علاجها.

٨- وجود نظام للتغذية العكسية يتعرف منه العامل أو الموظف على مستوى أدائه أولاً بأول وتنمية نزعة الرقابة الذاتية عنده.

٩- تناسب الحافز مع حاجات الأفراد وهذه مهمة يجب توجيه عناية كبرى لها لأنها سبب فشل كثير من نظم الحوافز في منظماتنا. ويكون ذلك من خلال تدريب الرؤساء والقادة على ذلك وإشراك العاملين وأخذ رأيهم عند وضع نظم الحوافز.

١٠ - تطبيق نظام دوائر الرقابة للوصول بالأداء إلى أحسن المستويات.

سادساً المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١ - القرآن الكريم.

٢ - كتب السنة النبوية الشريفة.

٣ - ابن تيمية السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، المطبعة السلفية ومكتبتها القاهرة ١٣٨٧هـ.

٤ - أبو يعلى: الأحكام السلطانية، تصحيح وتعليق محمد حامد الفقي، شركة ومكتبة ومطبعة مصطفى البابلي الحلبي وأولاده بمصر ط٢ ، ٦٦.

٥ - أبو يوسف: الخراج، المطبعة السلفية ومكتبتها ط٣ القاهرة ١٣٨٢هـ

٦ - د أحمد شلبي: الحياة الاجتماعية في التفكير الإسلامي، مكتبة النهضة المصرية ط٢ القاهرة ١٩٧٣.

٧ - الإمام الغزالي: إحياء علوم الدين، مكتبة ومطبعة علي صبيح وأولاده بدون رقم أو تاريخ.

٨ - الطبري: تاريخ الأمم والملوك، المطبعة الحسينية المصرية – بدون تاريخ.

٩ - الكاساني: بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، مطبعة شركة المطبوعات القومية ط٢، ١٣٢٧هـ

١٠ - د. حامد أحمد رمضان بدر: اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين، مجلة الإدارة ج١٦ عدد أول يوليو ١٩٨٣.

١١ - د. راشد البرناوي: التفسير القرآني للتاريخ دار النهضة العربية ط١ القاهرة ١٩٧٣.

١٢- أ. سعد أمين منصور: الحوافز في الإسلام كمدخل من مداخل العلاقات الإنسانية في الإدارة — دراسة مقارنة رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة الأزهر ١٩٧٩.
١٣- د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، طبعة ثانية، القاهرة، ١٩٧٦.
١٤- عباس محمود العقاد: عبقرية عمر، طبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٦٨.
١٥- الشيخ عبد الرحمن الخواجي: التكافل الاجتماعي في الإسلام: المؤتمر السابع لمجمع البحوث الإسلامية.
١٦- محمد الغزالي: خلق المسلم دار الكتب الحديثة، ط٨، القاهرة، ١٩٧٤.
١٧ محمد عبد المنعم خميس: الإدارة في صدر الإسلام، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية — بدون تاريخ.
١٨- محمد عبد المنعم خميس: حوافز العمل في الإسلام — مجلة منبر الإسلام، عدد أكتوبر، القاهرة، ١٩٧٤.
١٩ محمد فتحي السيد قاسم: السلوك الإنساني في المنظمات بين النظرية والتطبيق، طبعة أولى، ١٩٨٩.
٢٠- محمد فرج: فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية، مجمع البحوث الإسلامية — بدون تاريخ.
٢١- محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية، مطبعة لجنة التأليف والنشر، ج٢، القاهرة، ١٩٦٨.

٢٢- الشيخ محمود شلتوت: الإسلام عقيدة وشريعة، دار القلم، القاهرة بدون تاريخ.

٢٣-يوسف إبراهيم يوسف، النفقات العامة في الإسلام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٤.

٢٤- د.يوسف القرضاوي: الحل الإسلامي فريضة وضرورة، مكتبة وهبة، القاهرة.١٩٧٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Alderfer. C.P.R.E Kaplan And K. Smith. “The Effects Variations In Relatedness Need Satisfaction Desires”. Admisistrative Science Quarterly 19 ، (1974).
2. Alderfer C.P. Existence Relatedness And Growth Human Needs In Organization Setting (New York: The Free 1972).
3. Arnold H. J. “Task Performance Perceived Competence And Sttributed Causes Of Performance As Determinats Of Intrinsic Motivation”. Academy Of Monagement Journal 28 ، (1985).
4. Becker L. J. “Joint Effect Of Feedback And Goal – Setting On Performance. A Field Study Of Residential Energy. Conser-Vation Journal Of Applied Psychology 63 ، (1978).
5. Garrell. M. R. And J. E. Dittrich. “Equity Theory”. The Recent Literarure Methodological Considerations And New Directions. Academy Of Management Journal 3 ، (1978).
6. Dannette، M. J، Campbell And M. Kakel. “Factors Contributing To Job Satisfaction In Six Occupational Groups Organizational Behavior And Human Performance. 2 ، (1967).
7. Fuislier. M. D. Ganster And R. D. Middlemist. “A Within – Person Test Of The Form Of The Expectancy Theory Model In A Choice Context”. Organizational Behavior And Human Performances”. 34 ، (1984).
8. Greenberg. J And G. Leventhal، “Equity And The Use Of Overreward To Motivate Performance”. Journal Of Personality And Social Psychology 34 ، (1976).
9. Hall. “To Achieve Or Not: The Managers Choice Californmia Management Review 18 ، (1976).

10.Hesseg. P. And K. H. Blanchard. Management And Organizational Behaviour. New York: Prentic – Hall 1972.
11.Herzberg. F. “One More Time How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review 46 ، (1968).
12.Herzberg. F. Work And The Nature & Man. Cleveland. Ohio World Publishing (1966).
13.Herzberg. F. B. Mausner And B. Synderman. The Motivation To Work. New York John Wilely And Sons. (1959).
14.House R. And L Wigdor. Herzberg Duar Factor Theory Of Job Safisfacation And Motivation: A Review Of Empirical Evidence And A Critisism. Personner Psychology 20 ، (1967).
15.House R. J H J Shapior And M. A Wahba. Expectancy Theory As A Prodictor Of Work Behaviour And Attitade A Reevaluation of Empirical Endence Decision Sciences 5 ، (1974).
16.Houston Curonical، Firms Altering Traditional Day Houston Chronicle January (1986).
17.Hulin. C. L. And M R. Blood. Job Enlargement Individual Differences And Worker Resonses. Psychological Bulletin 69 ، (1968).
18.Hulin. C. L. Individual Differences And Job Enrichment The Case Against General Treatment. In J. Mater (Ed) New Perspectives In Job Enrichments (Berkerey Van Nostrand Rinhold). 1971.
19.Korn. E R And G J Pratt. Reaching For Saccess In New Wags. Manaement Worl (September – October 1986).
20.Latham. G P And H A Macchall. The Effects Of Self – Set ، Participatively Set And Assigned Goals On The Performance Of Government Employees. Personnel Psychology 35 (1982).
21.Lattham. G P T R Steele And L U. Saart. The Effects Of Paricipation And Goal Difficulty On Performance. Personnel Psychology 39 (1982).
22.Latham G P T R Mitchell And D L Dossett. Importance Of Participative Goal Setting And Auticipated Rewards On Goal Difficulty And Performance. Journal Of Applied Psychology 63 ، (1978).
23.Locke F A Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives: Organization Of Behaviour And Haman Performace 3 (1978).
24.Locke E A Toward A Theory Of Task Motivation. Op Cit.
25.Mcclelland D C. That Urge To Achieve. Think 32 ، (1966).
26.Mcclelland D C. The Achieving Society. (Princton N. J. Van Nostrand. 1961).
27.Mcclelland D C. Power The Inner Experiences. New York. Irvington 1975.

28. Mcclelland D C. And D H. Burnham. Power Is The Crreatest Motivator. Harvard Basiness Review 54 ، (1976).
29. Middlemist. R. D. And M A Hitt، Organizational Behavior Managerial Strategies For Performance. West Publishing Co. U S A، 1988.
30. Minor، j. B. Theories Of Organizational Behavior Hinsdare، Ill: Dryden Press 1988.
31. Motowidlos. S J L L Loehr And M D Dunnette. A Laboratory Study Of The Effects Of Croal Specificity On The Relationship Between Corbability Of Success And Performance. Journal Of Applied Psychology 63 ، (1978).
32. Porter. L W And E E Lawler. Managerial Attitudes And Performance Homewood lll: Irwin – Dorsey. (1968).
33. Shalley. C. E. And G R. Oldham. Effects Of Goal Difficulty And Expected External Evaluation On Intrinsic Motivation A Laboratory Study. Academy Of Management Journal 28 ، (1985).
34. Stahl. M. J. When Selecting And Training Managers Remember Power Motivates. Research Management 29 (July – Agust 1986).
35. Susman. G. I. Job Enlargement: Effects Of Culture On Worker Responses Industrial Relations، 12 ، (1983).
36. Van Versor. E. And Mussel White W. C The Timing Of Training. Learning And Transfer. Training And Development. Journal 40، (August 1986).
37. Vroom. V. H. Work And Motivation. New York John Wiley (1964).
38. Wahba M. A And L. G. Bridwell، Maslow Reconsiderd A Review Of The Research On The Need Hierarchy Theory. Organizational Behaviour And Human Performance 15 ، (1976).
39. Wahba M. A And R J House. Expectancy Theory In Work And Motivation Some Logical And Methodological Issues Human Relations، 27 (1972).
40. Wanous. J. P. And A Zwang. Across – Sectional Test Of Need Hierarchy Theory. Organizational Behaviour And Human Performance No. 18 ، (1077).
41. Wexle K N And T T Bladwin. Postraining Strategies For Facilirating Positive Transfer: An Emperical Expiration Academy Of Mannagement Journal 29 ، (1966).

البحث الثاني

القيم والمعتقدات الإسلامية وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية

دراسة تحليلية مقارنة

دكتور حسين موسى راغب(*)

(*)المدرس بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة الأزهر.

الجزء الأول
مقدمة عامة عن البحث

أهمية المدخل الإسلامي في النشاط التسويقي:

اهتم الإسلام قديماً ولا يزال بالقضايا المتعلقة بعمليات الشراء والبيع وعلاقات التبادل بين طرفي هذه العمليات، وحرص على تنظيم هذه العلاقة بما وضعه المشرع من مبادئ وأسس تحافظ على سلامة هذه العمليات دون جور طرف على آخر، وبما ينعكس أثره على رفاهية وتحسين معيشة أفراد المجتمع الإسلامي.

ويحتاج عالمنا المعاصر إلى الرجوع إلى هذه المبادئ والقيم التي حددها الشرع لحل كثير من المشكلات التي تواجهها المجتمعات سواء الإسلامية أو غير الإسلامية. وإذا كان هذا الرجوع مطلوباً في كل أنشطة الحياة الصناعية والزراعية والخدمية، فإنّ العاملين بالحقل التسويقي في أشد الحاجة إلى الرجوع إلى هذه المبادئ والتمسك بها والاهتداء بهديها. فمن أقدار علماء التسويق ومديري أنشطته في عصرنا الحاضر اضطرارهم إلى التعامل مع العديد من المشكلات ذات الصبغة المحلية والعالمية، فهناك مشكلات التضخم العالمي المتواصل، والقصور في المواد الخام وفي مصادر الطاقة، والركود الاقتصادي، كما أنّ هناك مذاهب ونظريات حماية المستهلك والحفاظ على البيئة، فكل هذه المشكلات تتطلب من رجال التسويق عامة وفي الدول الإسلامية خاصة وضع الحلول الملائمة للقضاء على هذه المشكلات أو الحد من تأثيرها وذلك بأسلوب يوفق بين هدف ربحية المشروع، ورضاء المستهلك والمسئولية الاجتماعية.

فبجانب مراعاة واتباع الأسس والمبادئ العلمية المتعارف عليها في المجال التسويقي فإنّ اتباع ومراعاة القيم الدينية والأخلاقية التي يحض عليها

الشرع سوف تساعد رجال التسويق كثيراً في حل كثير من هذه المشكلات، وتعينهم على اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة للبيئة الدينية والاجتماعية السائدة، وبذلك يكون التسويق حلقة وصل بين المجتمع الإسلامي وبين الأنشطة الصناعية والخدمية المتوفرة في هذا المجتمع، وعلى القائمين على نشاطاته العمل على تكييف ما تقدمه المنظمات في هذا المجتمع الإسلامي ليتلاءم مع معتقدات وأخلاقيات هذا السوق المتميز الذي يحرص أفراده على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المشروعة في ظل إطار إسلامي، ويبعدون بأنفسهم عن كل ما نهى عنه الشرع.

فعملية بحث وتطوير المنتجات الجديدة ينبغي أن تدرس بعناية بحيث يعمل النشاط التسويقي على بحث إمكانية إيجاد السلع والخدمات التي تساعد على رفاهية المجتمع الإسلامي دون إلحاق الضرر به وبأفراده (فلا ضرر ولا ضرار) كما ينبغي الحرص وعدم المغالاة في تصميمات المنتج بحيث يتضمن المنتج عناصر أو استخدامات غير ضرورية وذلك بعدا عن دائرة الإسراف والتبذير لممتلكات المجتمع وموارده وطاقاته النادرة، كما ينبغي أن تتم عملية تسعير هذا المنتج أو الخدمة في ضوء الإمكانيات المتاحة والطاقات الشرائية للمستهلك دون مغالاة أو جشع، وأن يتم تسعير السلعة بالثمن الذي لا يلحق ضررا بالبائعين الآخرين أو المنافسين وبما يضطرهم إلى بيع سلعهم بسعر أقل فتحدث الخسائر أو تتوقف تجارتهم وتعاملاتهم.

كما أنّ هدف التسويق وأنشطته في المجتمع الإسلامي لا ينبغي أن يكون تعظيم الربح Profit Maximization – كما هي الفلسفة السائدة في كثير من الدول الغربية وأمريكا، بل ينبغي أن يكون الهدف تحقيق الصالح العام وصالح أفراد المسلمين كمستهلكين.

وعلى رجل التسويق أن يلتزم بالقيم والأخلاقيات التي يحض عليها الدين الإسلامي فيما يتعلق بعمليات وسياسات الترويج والإعلان حتى تبتعد هذه السياسات عن التردي في المزالق التي وقع فيها الإعلان العصري من تضليل للمستهلك والكذب عليه وادعاء صفات في السلعة لا تتوافر فيها، والحرص على ذم سلع المنافسين بهدف جذب عملاء المنافسين للمعلن.. إلى غير ذلك من الموبقات التي تقلل من فوائد الإعلان.

من المقدمة السابقة يتضح لنا الآتي:

أهمية البحث:

يحاول البحث إلقاء مزيد من الضوء على واحدة من أهم المشكلات التي تواجه عالمنا المعاصر وهي مشكلة نقص الموارد والحاجة إلى حسن استغلالها وللتسويق باع كبير في هذا الصدد، حيث يمكنه تقليل الطلب على بعض أنواع السلع التي يعاني المجتمع منها نقصا، أو تحدث أضرارا بالمستهلك كما يمكنه باتباع القواعد الأخلاقية التي حددها الشرع أن يساعد على إتمام التبادل بما يحقق صالح طرفيها دون جور أحدهما على الآخر. إضافة إلى حمايته للمجتمع من كثير من العادات والأنماط الإنفاقية والاستهلاكية في نواحي تعد من قبيل التبذير والإسراف في الأموال التي هي ملك لله في المقام الأول.

تحديد المشكلة:

كما يتضح من المقدمة صعوبة الدور الذي يلزم على رجل التسويق القيام به في ظل الأوضاع العالمية من تضخم وقصور في المواد الخام، وفي مصادر الطاقة والركود الاقتصادي، وضرورة قيام رجل التسويق بالتلاؤم والتواؤم مع ما تنادي به مذاهب ونظريات حماية المستهلك والبيئة، وحل كل هذه المشكلات يتطلب منه العمل على اتباع القواعد الشرعية في عمليات البيع والإعلان بصورة توفق بين هدف ربحية المشروع ورضاء المستهلك والمسئولية الاجتماعية.

فرض البحث:

إن الإسلام بما قدمه من معايير وقواعد وإجراءات شرعية لتنظيم عملية التبادل قد حقق العدالة بين طرفي هذه العملية، وصالح المجتمع والمسلمين الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع الإسلامي دون ضرر أو إضرار.

أسلوب البحث:

يتبع الباحث الأسلوب التحليلي المقارن وذلك عن طريق بحث ودراسة القواعد الشرعية في المجالات التسويقية ومحاولة مقارنتها بما هو متبع في الفكر الإداري المعاصر، وهذا الأسلوب – كما نعتقد – قد يكون أكثر ملاءمة لاستظهار وتبيان المدى الذي راعى فيه الإسلام صالح طرفي العملية التبادلية بما يؤدي إلى إتمام هذه العملية في تواؤم وانسجام ولتوضيح كيف أنّ اتباع هذه القيم والقواعد الشرعية سوف يساعد كثيراً في حل كثير من المشكلات الاقتصادية التي تواجهها معظم المجتمعات.

تنظيم البحث:

يتألف البحث من أربعة أجزاء رئيسية:

في الجزء الأول منا نحاول وضع تقديم عام عن البحث نشير فيه إلى أهمية المدخل الإسلامي في النشاط التسويقي، ومن تحليلنا لهذا الأهمية نستنبط أهمية البحث والمشكلة التي نحاول وضع حل مناسب لها من منظور إسلامي كما نحاول في هذا الجزء وضع الفرض الذي يعتمد عليه هذا البحث وكذا تحديد أسلوب البحث وتنظيمه وتعميمه.

أمّا الجزء الثاني فقد خصص لمناقشة أهمية رؤية القيم والمعتقدات الإسلامية كأحد مقومات البيئة التسويقية الشاملة، والتي يرى الباحث أنها لا تقل أهمية عن باقي المقومات الأخرى كالبيئة الديموغرافية والاقتصادية

والتكنولوجية والسياسية والثقافية، ولتوضيح هذا الركن والمقوم الجديد للبيئة التسويقية الشاملة حاولنا تحديد أهم السمات والاتجاهات الثقافية السائدة في المجتمع الإسلامي وأثر التغير في القيم والمعتقدات الثانوية على العلاقات بين الناس وغيرهم من العناصر المحيطة، وهي كلها أمور يلزم على رجل التسويق الناجح أن يراعيها ويأخذها في الحسبان عند وضع ورسم السياسات التسويقية.

أمّا الجزء الثالث فيهتم بتقديم دراسة تحليلية لبعض السياسات والقرارات التسويقية من منظور إسلامي، حيث تتم مناقشة وتحليل القضايا التالية في أربعة أقسام وهي:

١. تلاقي مفهوم التسويق الاجتماعي مع مفهوم البيع والشراء في الإسلام.

٢. القواعد الشرعية للسياسات التسعيرية في الإسلام ومقارنتها بسياسات التسعير المعاصرة.

٣. القواعد الشرعية والقيم الأخلاقية للسياسات الإعلانية.

٤. اتجاه بعض المجتمعات غير الإسلامية إلى الأخذ ببعض القيم التي نادى بها الإسلام في المجال التسويقي.

ويخصص الجزء الرابع والأخير للخاتمة وتقديم بعض التوصيات ثم المراجع العربية والأجنبية.

الجزء الثاني

رؤية القيم والمعتقدات الإسلامية

كأحد مقومات البيئة التسويقية

أولاً – القيم والمعتقدات الإسلامية ركن من البيئة التسويقية:

يعمل المشتغلون بعمليات تخطيط وإدارة المنتجات في بيئة تسويقية كبيرة ومعقدة وكثيرة التبدل والتحول، والتي ينبغي على المشروع التكيف معها وترقبها إن هو أراد لنفسه النجاح والازدهار، وتتكون البيئة الكبيرة – كما يراها علماء التسويق – من مجموعة متكاملة من القوى والمؤسسات الرئيسية الخارجية والتي تتصل اتصالا وثيقا بالمشروع. ولقد قسم علماء التسويق البيئة التسويقية الكبيرة إلى البيئات الديموغرافية، والاقتصادية، والطبيعية، والتكنولوجية، والسياسية والثقافية.

ونحن نرى أن تضاف إلى هذه المكونات البيئية التسويقية القيم والمعتقدات الإسلامية والتي يلزم على رجال التسويق الاهتمام بها ودراستها وتحليلها بعناية ومحاولة التكيف معها عند قيامهم بوضع السياسات واتخاذ القرارات التسويقية إذا هم أرادوا لمنظماتهم النجاح والازدهار. فالمجتمع الإسلامي – كما هو معلوم – يشكل القيم والمعتقدات للناس الذي يعيشون فيه بما يجعل من هذه القيم والمعتقدات مثابة ثقافية وحضارية يتميز بها هذا المجتمع. فإذا ما جاز لنا النظر إلى هذه القيم والمعتقدات بهذه النظرة، فإنّ من الضروري أن يلم رجل التسويق في ظل المجتمع الإسلامي بسمات واتجاهات هذه الثقافة، والتعرف على مدى تأثيرها على قراراته واستراتيجياته التسويقية.

فمن أهم السمات والاتجاهات الثقافية السائدة في المجتمع الإسلامي ما يلي:

١ - استمرارية وصمود القيم والمعتقدات الجوهرية الإسلامية:

الناس في المجتمع الإسلامي يمتلكون الكثير من القيم والمعتقدات بعضها جوهري والآخر ثانوي، فأمّا الأولى – وهي القيم والمعتقدات الجوهرية فإنّ غرسها وتأصيلها في مجتمع معين يحتاج إلى درجة عالية من المثابرة والاستمرارية، فالمجتمع الإسلامي يؤمن بالله ووحدانيته، وبرسوله (ﷺ) وبما نزل عليه من الوحي مشرعاً الصلاة والزكاة والصيام وحج بيت الله الحرام. كما ينظر هذا المجتمع إلى العمل على أنه عبادة، ويعتقد بضرورة التردد على بيوت الله، وبأهمية وضرورة الزواج، كما يقضي الإسلام بضرورة أن يتحلى المسلم بصفات تميزه عن غيره كالأمانة والصدق والبعد عن الغش والنميمة وحرم عليه الزنا والسرقة والقذف إلى غير ذلك من المعتقدات الراسخة والأصيلة التي تصبغ المسلم بصبغة معينة وتكسبه اتجاهات وسلوكيات معينة نراها ونلمسها في حياتنا اليومية، ولقد استمرت هذه القيم والمعتقدات وتناقلت للأجيال عن طريق الآباء وبالفطرة التي فطر الله الناس عليها حيث إن الإسلام دين الفطرة كما يقرر ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿ فِطْرَتَ ٱللَّهِ ٱلَّتِى فَطَرَ ٱلنَّاسَ عَلَيْهَا ﴾ [1]. والفطرة هي ما أودع الله في الإنسان من ميول وغرائز يقوم عليها عقل مفكر مدرك، ثم تأصلت هذه القيم والمعتقدات في جماعات المسلمين وتعززت عن طريق المؤسسات الدينية والاجتماعية المختلفة من معاهد دينية ومساجد ومدارس ومنشآت أعمال وحكومات.

وبجانب هذه القيم والمعتقدات الدينية الجوهرية يتمتع الناس بقيم ومعتقدات ثانوية من تلك التي قد تكون عرضة للتغير والتحول بعوامل القوى الاجتماعية الحديثة، وهذا لا يتعارض مع طبيعة الدين الإسلامي الحنيف الصالح لكل زمان ومكان والقادر على التكيف مع كل متطلبات العصر دون انحراف أو حيدة عن الطريق القويم، فالاعتقاد بضرورة وأهمية الزواج – على سبيل

(1) القرآن الكريم – سورة الروم – الآية ٣٠.

المثال – يعتبر اعتقاداً أساسياً وجوهرياً، في حين أنّ الاعتقاد بضرورة الزواج في سن مبكرة يعتبر اعتقاداً ثانوياً.

ولهذا، فإنّ على رجل التسويق ألا يحاول تغيير القيم والمعتقدات الدينية الجوهرية أو يسعى إلى تسويق منتجات أو خدمات تتعارض مع هذه القيم وتلك المعتقدات. فمصمم الأزياء والملابس في الدولة الإسلامية الحريصة على تطبيق الشريعة الإسلامية والالتزام بتعاليمها إذا حاول تصميم ملابس للسيدات فوق الركبة – أو التي تبرز بعض أجزاء الجسم أو تحدد معالمه فإنه لن يجد سوقاً لها بين سيدات ونساء هذا المجتمع – لأنه – من وجهة نظرهن يهاجم المعتقدات والقيم الدينية الجوهرية لكل من الرجال والنساء على السواء، أمّا تصميمه لأزياء مزركشة وحديثة ولكنها في ذات الوقت ليست خارجة عن القيم والتقاليد الدينية للمجتمع الإسلامي فسوف لا يواجه هجوماً قاسياً من جانب الرجال والنساء حيث إنه والحالة هذه لم يخرج على المعتقدات الجوهرية لهذا المجتمع.

٢ - تفرع الثقافة الجوهرية إلى ثقافات فرعية:

يتألف المجتمع الإسلامي – شأنه في ذلك شأن كثير من المجتمعات – من أناس يشتركون معاً في معتقدات وقيم أصلية وجوهرية إلا أنه لا تزال هناك – مع ذلك – بعض الانحرافات كالجرائم والفوضى، إضافة إلى وجود اختلافات واجتهادات في القيم والمعتقدات الثانوية التي يؤمن بها الناس وتشكل في مجموعها ثقافات فرعية، فأهل الفكر والأثرياء، والذين كان لهم نصيب في مخالطة المجتمعات الأخرى يظهرون نظماً مختلفة لكثير من القيم والمعتقدات اكتسبوها من خبراتهم بالحياة ومن مواجهتهم لكثير من المواقف المختلفة. وسوف ينعكس هذا كله بطبيعة الحال في شكل أنماط مختلفة لسلوك ورغبات المستهلكين.

بل إننا نلاحظ وجود فروق في الثقافات الفرعية بين جيل وآخر والتي تنشأ أساساً من الاختلافات والفروق فيما يتحصل عليه الناس من خبرات.

ومواقف في الحياة، فنحن في كثير من الأحيان نرى أنّ الأجداد في المجتمع الإسلامي محافظون في أذواقهم، وحريصون في الإنفاق امتثالا لقول الله عز وجل: ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا ﴾[1]. في حين نرى أنّ جيل الآباء أو الوالدين يعمل بمشقة وبجدية وينفق الكثير في سبيل شراء الكثير من المستلزمات بالتقسيط وبالائتمان، في حين يبدي أولادهم (الجيل الحالي) والذين لم يبلغوا من العمر الثامنة عشرة اهتماماً قليلاً بالعمل واهتماماً أكبر بالاستهلاك.

٣- تغير وتحول القيم الثانوية:

على الرغم من أنّ القيم والمعتقدات الدينية الجوهرية تتسم بالثبات والدوام – كما سبق وذكرنا – فإنّ هناك بعض الظواهر الثقافية التي تستجد وتستأهل التنظيم والرقابة، حيث إنها قد تنتشر بسرعة بين أفراد المجتمع، وقد تقضي على بعض قيمه الأصلية، وهنا ينبغي على رجل التسويق التمسك والتحصن بالقيم والمعتقدات التي حددها الدين الإسلامي الحنيف التي تساعده على مواجهة هذه الظواهر، كما أنّ عليه حماية المجتمع من انتشار وتوغل هذه الظواهر لا مساعدتها وترويجها، فلا ننسى كيف أنّ ثقافة بعض الجماعات الشاذة مثل جماعات الهيبيز The Hippies والبيتلز The Beatles قد أثرت وانعكست على طريقة تصفيف الشباب لشعورهم وطريقة ونوعية ملابسهم. فانتقال الثقافة وتحولها من مجتمع لآخر أمر كثير الحدوث، وما لم يدرك رجل التسويق عواقب ذلك على شباب المجتمع المسلم، وما لم يتحصن بالأخلاق والمعتقدات الدينية في ترويجه لهذه الثقافات في شكل سلع وخدمات فإنه بذلك يكون قد أساء للإسلام وإلى مجتمعه إساءة بالغة.

---

(1) القرآن الكريم – سورة الفرقان – الآية ٦٧.

إلا أنّ قياس التغير الثقافي وإمكانية التنبؤ بتحوله أمر لا يزال صعباً، ويحتاج عناية كبيرة من جانب المؤسسات الإسلامية. وعلى القائمين عليها اللجوء إلى رجال التسويق في هذا الصدد لإجراء البحوث اللازمة للتعرف على مدى تحول هذه القيم وتأثير القيم المستوردة على أخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي.

ومما يجدر التنبيه إليه أنّ على رجال التسويق إدراك الفرق بين نظام القيم السائد، وبين الاتجاهات والتحولات في نظام القيم، ففي المجتمع الإسلامي يرى الناس أنفسهم سعداء بالإيمان بالله وبرسوله والانصياع لأوامر الله، والبعد عما نهى عنه، كما أنهم يقدرون أهمية صلة الرحم ويقدسون الحياة الأسرية، ويتسمون بالأمانة والشرف والصدق، وهذه كلها تمثل نظام القيم السائد ومن ناحية أخرى نجد أنّ هناك اتجاهاً واهياً وضعيفاً نحو السلوك الأقل تمسكاً بالأعراف والقواعد المرعية. إلا أنّ مثل هذا السلوك لا يمارسه سوى نسبة ضئيلة من المجتمع. وعلى هذا فإنّ كبار المنتجين الملتزمين إيمانياً سوف يرغبون في تقديم سلعهم إلى المجموعات المتمسكة بالقيم السائدة، في حين أنّ صغار المنتجين قد يرون في المجموعات الأقل تمسكاً بالأعراف والتقاليد سوقاً رائجة لمنتجاتهم وخدماتهم.

ثانياً – أثر التغير في القيم والمعتقدات الثانوية على العلاقات بين الناس وغيرهم من العناصر المحيطة:

لقد أخذ هذا التغير في القيم والمعتقدات الثانوية أشكالاً متعددة من العلاقات كان لها التأثير على الأنماط السلوكية، الأمر الذي يتطلب من رجل التسويق الاهتمام بدراستها وتحليلها، وتتمثل هذه العلاقات في الآتي:

أ – علاقة الناس بأنفسهم:

ومن المؤسف أنّ هذه العلاقة أخذت شكل التحول من الاهتمام بالآخرين إلى الاهتمام بالذات وتحقيق رغبات الذات، وكأنهم نسوا قول الله عز وجل في معرض مدح بعض المسلمين ﴿ وَيُؤۡثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمۡ وَلَوۡ كَانَ بِهِمۡ خَصَاصَةٞ ﴾ [1]. وتناسوا قول الرسول الكريم (ﷺ)﴿**المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا**﴾ [2]. ونظراً لتغلب الماديات على الروحانيات، نجد أنّ كثيراً من الناس يحاولون في أيامنا هذه التركيز على إشباع حاجاتهم الخاصة وعلى الإنجاز الذاتي مستهدفين إشباع الحاجات التي يؤدونها على طريقتهم الخاصة دون اتباع أو مراعاة لتقاليد الآخرين، أو حتى محاولة إرضائهم. إن بعض الناس يسعون اليوم إلى تحقيق كل ما يمتعهم ويبهجهم من الحياة الدنيا، وبالتالي يثار التساؤل التالي:

ماذا يعني هذا التحول في هذا النوع من العلاقات بالنسبة لرجل التسويق؟.

إن للتسويق – بصفة عامة – مجالات عديدة لتحقيق هذا الاتجاه نحو الإنجاز الذاتي، حيث يميل الناس في ظل هذه العلاقة إلى طلب السلع والخدمات التي تملأ أوقات الفراغ كصناعات الحرف اليدوية، والرحلات، والفنون والرياضة وإقامة معسكرات الشباب، ودور التسويق يتمثل في الترويج والإعلان عن السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات دون إسراف أو تمادي دون أن يكون لها التأثير على القيم والمعتقدات الدينية السائدة، أو تتعارض معها والتي لا تبعد الإنسان عن التفاعل مع الآخرين، وفي أحاديث الرسول (ﷺ) ما يحض المسلمين على تعليم أبنائهم على الرماية وركوب الخيل، ويدفعهم إلى الترويح عن النفس.

(1) القرآن الكريم – سورة الحشر – من الآية ٩.

(2) رواه البخاري في كتاب المظالم ، ومسلم في كتاب البر والصلة.

ب- علاقة الناس بالآخرين:

تختلف علاقات الناس بعضهم ببعض تبعاً لاختلاف طبائع البشر. وغالباً ما يفضل الناس قضاء حياتهم بدرجات متفاوتة من الاختلاط بدءا من الشخص الذي يتجنب العيش مع الآخرين أو الاختلاط بهم إلى الشخص الاجتماعي المحب للاختلاط والذي لا يشعر بالسعادة وبالحياة إلا في صحبة الآخرين. كما أنّ هناك نوعاً ثالثاً من الناس يرغب في تكوين علاقات أكثر انفتاحاً وتبسطاً مع الآخرين. والمجتمع الإسلامي يحض الناس على التراحم والتواصل وحسن الجوار والحرص على الصحبة الصالحة الطيبة، ﴿**مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم** ﴾ [(1)]. الحديث ويحث الناس على عيادة المريض ومشاركة المسلم لأخيه المسلم في أفراحه وأتراحه وغير ذلك من الفضائل الحميدة التي من شأنها خلق روح المودة والمحبة والتعاطف بين المسلمين بعضهم ببعض، ورجل التسويق الناجح هو الذي يحاول دراسة هذه العلاقات بين الناس وغيرهم بل ويسعى إلى إيجاد المنتجات التي تساعد على توطيد أواصر الود والمحبة بين الناس.

جـ- علاقات الناس بالمؤسسات:

تتأثر القرارات السياسية والسياسات التسويقية إلى درجة كبيرة بعلاقة ونظرة الناس إلى المؤسسات الكبيرة وباتجاهاتهم ومشاعرهم نحوها وذلك مثل الشركات والأجهزة الحكومية والجامعات والمدارس والمستشفيات، فمثل هذه المؤسسات الكبيرة – خاصة المملوك منها للدولة – تمتص قدراً كبيراً من العمالة، ومن أموال المسلمين في شكل إنفاقات واستثمارات، ولذا ينبغي أن تنال هذه المؤسسات استحسان وقبول أفراد المجتمع الإسلامي، ففي أي مجتمع من

(1) رواه مسلم في صحيحه في كتاب البر والصلة والآداب.

المجتمعات توجد دائماً مجموعات من الناس تتقبل هذه المؤسسات ومجموعات أخرى ترفضها وتوجه إليها الانتقادات القاسية.

وعلى وجه العموم يمكن القول بأن الناس في الأساس مستعدون للعمل في المؤسسات الكبيرة ويعتمدون كثيراً عليها في إنجاز وتحقيق ما يحتاجه المجتمع ومع ذلك فإنّ الاتجاه الشائع الآن يميل إلى تناقص الولاء لهذا المؤسسات حيث يميل الناس إلى إعطائها أقل القليل، وتقل تدريجياً ثقتهم بها، فأخلاقيات العمل بدأت تتلاشى وتتهاوى تدريجياً.

وهنا تتعدد المضامين التسويقية لهذا الاتجاه — أي تناقص الولاء للمؤسسات وبالتالي يخلق هذا الاتجاه دوراً كبيراً للعاملين في حقل التسويق. فسوف تواجه الشركات والمؤسسات في المجتمع الإسلامي بتحديات كبيرة تتطلب اكتشاف طرق جديدة لبناء ثقة المستهلكين بها وبمنتجاتها. كما أنّ على رجال التسويق في الدولة الإسلامية أن يعيدوا النظر من آن لآخر في الاتصالات الإعلانية المتاحة للتأكد من أنّ الرسائل الموجهة إلى المستهلكين لا تؤدي إلى فقدان ثقتهم بهذه المؤسسات. كما أنّ من واجب رجال التسويق تفحص ودراسة كل تفاعلات هذه الشركات مع جمهورها للتأكد من أنها تسير على الطريق السليم، ولذا فإننا نرى ضرورة أن تحول هذه المنظمات اهتماماتها إلى الرقابة الاجتماعية وأن تعمل على تنوير وتهذيب علاقاتها العامة كي تحصل على علاقات إيجابية مع جماهيرها من المستهلكين.

د — علاقة الناس بالطبيعة:

ولقد حدث تحول آخر في علاقة الناس بالطبيعة والذي يأخذ هو الآخر أشكالاً ودرجات متفاوتة، فهناك البعض الذي يشعر بالخضوع والخنوع للطبيعة في حين يشعر البعض الآخر بانسجام وتآلف معها، بينهم لا يزال البعض الآخر ميالاً إلى فرض سيطرته وسيادته على الطبيعة وبجانب ظاهرة سيطرة البشر

على الطبيعة يوجد من ينظر إلى الطبيعة على أنها كريمة وسخية، وأن ثرواتها وكنوزها لا حدود لها. إلا أنّ أحدث اتجاه الآن نحو الطبيعة يتمثل في التحذير والحذر من أنها قريبة الزوال، وأن زينتها وزخرفتها لن يدوما طويلاً، ولذا ازداد قلق البشر وأدركوا أنّ كثيراً من أنشطتهم سوف تدمر هذه الطبيعة.

ولقد من الله سبحانه وتعالى على عباده أن سخر لهم الأرض بما فيها وما عليها من جبال وبحار وأنهار وأشجار ودواب، وأمرنا سبحانه بضرورة السعي فيها ابتغاء الرزق وكرم الله الإنسان على كل المخلوقات. يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ وَأَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَأَخْرَجَ بِهِۦ مِنَ ٱلثَّمَرَٰتِ رِزْقًا لَّكُمْ ۖ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلْفُلْكَ لِتَجْرِىَ فِى ٱلْبَحْرِ بِأَمْرِهِۦ ۖ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلْأَنْهَٰرَ ﴿٣٢﴾ ﴾ (1). وفي هذا دعوة للنفع والانتفاع من الثمرات في الطبيعة واستغلالها أفضل استغلال لصالح الإنسان ولرفاهيته، وبذا تتاح لرجال التسويق فرصة اكتشاف ما في الطبيعة من منافع صالحة للاستهلاك والاستعانة بها في إدارة عجلة الإنتاج.

هـ - علاقة الناس بالكون:

وفي حين لا يوجد خلاف أو شك بين المؤمنين المعتنقين للدين الإسلامي حول أصل نشأة الكون، فإننا نجد أنّ المجتمعات الأخرى التي تدين بغير الإسلام يختلف فيها الناس في نظام معتقداتهم حول هذه القضية ففي أمريكا – على سبيل المثال – وعلى الرغم من أنّ في الشعب الأمريكي من يعتبر من أهل الكتاب، فإنّ من الواضح أنّ عقيدتهم الدينية – بل وممارستهم لدينهم تضمحل وتشحب على مر السنين، كما أنّ ظاهرة تناقص رواد الكنائس تتزايد باستمرار رغم تزايد حركات التبشير للإنجيل Evangelical movements التي تحاول دعوة الناس إلى العودة إلى دينهم – كما أنّ بعض البواعث والحوافز الدينية لم

(1) القرآن الكريم – سورة إبراهيم – الآية ٣٢ ، والتسخير معناه جعل الأشياء في متناول عقل الإنسان وتحت يده.

يفتقدها الأمريكيون فحسب، بل تحولت هذه الحوافز والبواعث إلى اهتمامات متزايدة بالديانات الشرقية Eastern religions بالتصوف Mysticism وبالدجل والسحر والشعوذة Occult. ويمثل الأمريكيون الآن أكثر من أي وقت مضى إلى دراسة اليوجا والجري وراء الأفكار والتأملات الغامضة المبهمة والبعيدة عن الحقيقة والواقع.

وفي هذا الصدد تتعدد المتضمنات التسويقية وإن كانت تختلف من مجتمع لآخر وفقاً لمدى تمسكه بالقيم والمعتقدات الدينية، ففي أوربا وأمريكا قام التسويق بزيادة جهوده ونشاطاته في خلق كثير من المتع الدنيوية وما يساعد على الاستمتاع بالحياة الدنيا بأكبر قدر ممكن حتى تفشت النزعة المادية وارتبطت وتضامنت مع النزعة الدنيوية.

أي أن وظيفة التسويق في المجتمعات الأوروبية وأمريكا وظيفة تحفيزية Marketing وإيجادية تطويرية Developmental Marketing وتحويلية Conversional Marketing وذلك بتحويل الناس الراغبين عن سلعة معينة إلى راغبين فيها.

أمّا في المجتمعات الإسلامية المتمسكة بقيم وعقائد دينها فإنّ دور ووظيفة التسويق جد مختلفة، فعلى المشتغلين بالتسويق توجيه جهودهم نحو القضاء على حب الدنيا، ومتع الحياة الزائفة ومقاومة كل الموبقات والمغريات الدنيوية The Secular Attractions والتي وردت إلينا من الغرب الذي بدأ نجم ونور الإيمان يأفل عنده وحتى لا ينطبق علينا قوله الله عز وجل: ﴿ زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ ٱلشَّهَوَٰتِ مِنَ ٱلنِّسَآءِ وَٱلْبَنِينَ وَٱلْقَنَٰطِيرِ ٱلْمُقَنطَرَةِ مِنَ ٱلذَّهَبِ وَٱلْفِضَّةِ وَٱلْخَيْلِ ٱلْمُسَوَّمَةِ وَٱلْأَنْعَٰمِ وَٱلْحَرْثِ ۗ ذَٰلِكَ مَتَٰعُ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۖ وَٱللَّهُ عِندَهُۥ حُسْنُ ٱلْمَـَٔابِ ﴿١٤﴾ ﴾ [1].

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٤.

وفي هذا الصدد فإنّ دور التسويق هو دور تحويلي Conversional Marketing وذلك بتحويل الناس الراغبين في سلعة محرمة أو مكروهة أو مضرة أو تتعلق بلذات الحياة الدنيا إلى راغبين عنها، كما وأن التسويق المضاد Counter Marketing يعلب دوراً كبيراً في هذا الصدد حيث يسعى رجل التسويق إلى تدمير الطلب أو الرغبة في سلعة معينة أو خدمة معينة تتعارض مع قيم ومعتقدات المسلمين كحملات مقاومة المخدرات والتدخين وأفلام الفيديو والأغاني المخلة بالقيم وحث الناس على الإقلاع عن هذه العادات، كما وأن رجل التسويق يستطيع استخدام سياسة تخفيض التسويق Demarketing عن طريق إقلال الطلب على منتج معين أو خدمة معينة إما بصفة مؤقتة أو دائمة حيث يتم استخدام أدوات التسويق العادية بطريقة عكسية – كتقليل متاحية السلعة أو الخدمة، أو تقليل الإعلان عنها أو زيادة أسعارها[1].

باختصار شديد، يوجد الآن اتجاهات وتحولات في القيم الثقافية الثانوية والتي تتضح في التحول من الاهتمام بالآخرين إلى الاهتمام بالذات وتحقيق الذات، ومن الإشباع الآجل إلى الإشباع الفوري، ومن العمل الشاق إلى الحياة السهلة الميسرة والتحول من العلاقات الرسمية إلى العلاقات المفتوحة وغير الرسمية ثم أخيرا التحول من التكيف الديني والتمسك بتعاليمه إلى التكيف والارتباط الدنيوي، وفي دور التسويق تحويل الناس من راغبين في السلعة إلى راغبين عنها، والعمل على إلغاء أو تقليل الطلب على سلع وخدمات بعينها وكذلك الضارة بالمجتمع.

---

(1) إذا كان هذا هو دور رجل التسويق ، فما هو دور العلماء والدعاة ورجال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الإسلام ؟ - المحرران.

الجزء الثالث

دراسة تحليلية لبعض السياسات والقرارات التسويقية من منظور إسلامي

نحاول في هذا الجزء من الدراسة تحليل بعض القرارات والسياسات التسويقية في إطار من القواعد الشرعية التي حددها الفكر الإسلامي وذلك عن طريق إجراء المقارنات بين هذا الفكر وبين السياسات المتبعة في الفكر الإداري المعاصر. وبلغة أخرى نحاول في هذا الجزء تحليل ودراسة القضايا التالية في مباحث أربعة:

المبحث الأول: تلاقي مفهوم التسويق الاجتماعي مع مفهوم البيع والشراء في الإسلام:

لعلنا لا نغالي كثيراً إذا قلنا بأن فلسفة التسويق الاجتماعي - كأحدث ما جاء به الفكر الإداري المعاصر — تميل إلى أن تكون متقاربة ومتلاقية في نواحي كثيرة مع مفهوم عمليات البيوع في الإسلام، فتأسيساً على قاعدة لا ضرر ولا ضرار، أحاط المشرع عمليات البيع والشراء بسياج من القواعد الشرعية التي يلزم على طرفي عملية التبادل مراعاتها والالتزام بها بما يحقق صالحهما في توازن وعدالة ويحقق في ذات الوقت الصالح العام للمجتمع الإسلامي.

فهناك القواعد الشرعية التي تنظم عملية الشراء كأحد شقي عملية التبادل وذلك بتحديد جهاز الشراء ومسئولياته واختصاصاته ومواصفات الأصناف، والكميات المشتراة وأسعار الشراء. كما توجد أيضاً القواعد الشرعية للبيع من حيث تحديد الأسعار وإجراءات الإعلان والترويج والشروط اللازم توافرها فيهما، وكذا عملية فتح الأسواق الجديدة، وهذه كلها أمور نناقشها على مدى هذا البحث في المواضع المناسبة لها.

وما أحوج أجهزة ومنظمات التسويق في مجتمعنا الإسلامي إلى اتباع هذه القواعد الشرعية في مختلف الأنشطة التسويقية وذلك في عصر يتسم بالفساد البيئي، وندرة في الموارد وتفجر في النمو السكاني، وشيوع حالات التضخم على مستوى العالم بأسره، وظاهرة الإهمال المتزايد للخدمات الاجتماعية، فالقضية اليوم تتمثل فيما إذا كانت المنظمة أو المنشأة عندما تعمل على تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين تقوم أيضاً وبالضرورة بتحقيق اهتمامات المستهلكين والمجتمع على الأمد الطويل.

ووجه المقارنة والتلاقي بين مفهوم التسويق الاجتماعي ومفهوم البيوع في الإسلام يتمثل في شرط تحقيق الصلاح للمال وللدين سواء بالنسبة لطرفي التعاقد أو التبادل THE EXCHANG أو للمجتمع، فيشترط شرعاً في طرفي عملية التبادل THE EXCHANGE PROCESS وهما البائع والمشتري أن يكونا رشيدين. والرشيد في عرف فقهاء الحنفية والمالكية والحنابلة[1]. هو المصلح لماله، ولدى الشافعية هو المصلح لماله ودينه. لأنه عندهم من ضعف حزمه عن دينه الذي هو أعظم من ماله لا يوثق له في ماله[2]. وصلاح المال المقصود هنا يعني المحافظة عليه وإنماؤه وعدم تبذيره. وفي مجال التسويق، فإنه مع اتساع الأسواق وتنوعها فإنّ صلاح المال لن يتحقق إلا بكون المستهلك قادراً على تمييز وتحديد حاجاته ورغباته، وعلى التمييز بين البدائل المختلفة التي تشبع هذه الحاجات والرغبات، ويكون المشروع أو المنظمة قادرة على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات بما يحقق صالحها وصالح المجتمع بصفة عامة.

وفي رأينا التسويق الاجتماعي The social marketing كمفهوم معاصر يصلح تماماً لتحقيق هذا الصالح لكل من المستهلك والمشروع وللمجتمع بصفة

(1) د. عبد السلام العبادي – الملكية في الشريعة الإسلامية ، مكتبة الأقصى – الأردن ١٩٧٩ جـ ٢ ص ٨٣ وما بعدها.
(2) الخطيب الشربيني – مغني المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج – مطبعة مصطفى الحلبي بمصر سنة ١٩٣٣ / ١٣٥٢ ج ٢ ص ٧.

عامة، ويمكن تعريف التسويق الاجتماعي كما قرره كوتلر بأنه اتجاه إداري يؤمن بأن المهمة الأساسية للمنظمة هي تحديد حاجات ورغبات واهتمامات الأسواق المستهدفة، وتهيئة المنظمة لتسليم الإشباعات المرغوبة بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين لها بطريقة تحافظ على – أو تزيد من – صالح ورفاهية كل من المستهلك والمجتمع وهذا هو تعريف كوتلر كما حدده.

وحتى يكون التسويق الاجتماعي – بهذا المفهوم السابق – متمشياً مع القواعد الشرعية المنظمة لعمليات الشراء والبيع في الإسلام ينبغي أن يضمن هذا التعريف الافتراضات التالية:

١. أن رغبات المستهلكين لا تتفق تماماً ودائماً مع المعتقدات والقيم والقواعد الشرعية، وقد تتعارض مع اهتمامات المجتمع على الأمد الطويل وهنا يكون على التسويق العمل على إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين هذه الاهتمامات بما يحقق الصالح العام للمجتمع الإسلامي.

٢. يتزايد تفضيل المستهلكين للمنظمة التي تبدي اهتماماً واعتباراً لتلبية رغباتهم واهتماماتهم وكذا اهتمامات ورغبات المجتمع طويلة الأمد، وحتى تستمر هذه المشروعات وتستخدم الموارد المتاحة (والمملوكة أساساً للمجتمع) بكفاءة وفعالية عليها أن تقدم للمستهلكين ما يتفق والقيم والمعتقدات الإسلامية من سلع وخدمات.

٣. أن مهمة المنظمة تتمثل في خدمة الأسواق المستهدفة بالطرق التي لا تحقق فحسب إشباع الرغبات، بل وتحقق أيضاً الفائدة الفردية والاجتماعية طويلة الأمد وذلك كأساس لجذب المستهلكين والمحافظة عليهم.

باختصار، ينبغي أن يأخذ التسويق الاجتماعي في الحسبان أربعة اعتبارات عند اتخاذ القرارات التسويقية وبما لا يتعارض مع القواعد الشرعية وهذه الاعتبارات هي:

١. حاجات ورغبات المستهلك التي لا تتعارض مع قيم ومعتقدات المجتمع الإسلامي.

٢. اهتمامات ومصالح المستهلك.

٣. اهتمامات ومصالح المنشأة.

٤. اهتمامات ومصالح المجتمع.

المبحث الثاني: القواعد الشرعية للسياسات التسعيرية في الإسلام ومقارنتها بسياسات التسعير المعاصرة.

تعتبر عملية تسعير المنتجات والخدمات التي تقدمها المشروعات المختلفة من أهم الأدوات التسويقية التي عن طريقها يمكن لهذا النشاط أن يحقق أهدافه من زيادة المبيعات للمشروعات وتحقيق الأرباح، وكذا توفير السلعة أو الخدمة للمستهلكين وللمجتمع في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب.

ويهتم الإسلام بالأسعار اهتماماً يحقق مصلحة طرفي المعاملة في توازن وعدالة وبما يحقق الصالح العام، وفي ذلك يختلف النظام الإسلامي عن غيره من النظم، فالأسعار في ظل النظام الرأسمالي تترك لحرية المتعاملين وإن كان الواقع الفعلي يشير بوضوح إلى فقدان هذه الحرية في سوق المعاملات، حيث يكون للبائع التأثير الكبير على الأسعار لصالحه عن طريق الاحتكارات والاتفاقيات بينما يسلب المستهلك (المشتري) حريته أو يضطر إلى شراء بسعر لا يتفق كثيراً مع إمكانياته ورغباته.

وفي النظام الاشتراكي تتحدد الأسعار عن طريق الأجهزة المركزية للأسعار وذلك بالأخذ في الاعتبار عوامل عديدة أقلها ظروف العرض والطلب أي أنّ الأسعار تتحدد وفق رغبة وإدارة الدولة فقط، وهي البائعة في كل الأحوال.

أمّا في النظام الإسلامي – الذي تقوم فيه المعاملات على التوازن وتحقيق مصلحة طرفي عملية التبادل فإنّ الأسعار تتحدد بناء على التراضي الكامل بين المتعاملين حيث يقول الله تعالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَأْكُلُوٓاْ أَمْوَٰلَكُم بَيْنَكُم بِٱلْبَـٰطِلِ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ ﴾ (1). وبالتالي فإنّ من يحاول التأثير على التراضي لمصلحته فكأنه آكل مال صاحبه بالباطل، ولا يترك الإسلام تحقيق التراضي للواقع الذي قد لا ينصف أحد طرفي عملية التبادل ولكنه أحاط الكثير من الإجراءات التسويقية بأحكامه وتوجيهاته التي تؤدي إلى تحقيق التراضي الكامل، فلقد وردت النصوص الدينية بالنهي عن الاحتكار والحصر والتواطؤ وتلقي الركبان، وبيع حاضر لباد والنجش والغش بكافة أنواعه، بل يجوز للحاكم – كإجراء عملي – أن يتدخل ليلزم غير الممتثلين لما ورد بالنصوص بالتعامل بسعر التوازن أو سعر المثل وهذا هو الرأي الراجح حول التسعير مطلقاً ويكتفي بمراقبة الأسواق وعدم ارتكاب ما نهى عنه الشرع[2].

ويحدد بعض المفكرين القائلين بجواز التسعير السياسة السليمة لذلك بقوله: وللإمام أن يجمع وجوه أهل سوق ذلك الشيء ويحضر غيرهم استظهاراً على صدقهم فيسألهم كيف يشترون وكيف يبيعون فينازلهم إلى ما فيه لهم وللعامة سداد حتى يرضوا به[3]. وهكذا نرى أنّ سياسة التسعير تأخذ في الاعتبار تكاليف الشراء أو الصنع، وحركة البيع، وتحقيق الأرباح للتجار أو

(1) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ٢٩.

(2) ابن الأخوة – معالم القربة في أحكام الحسبة نقل وتصحيح روبن ليوي – مطبعة كمبرج ١٩٣٧م ص ٦٥ ، وابن القيم الطرق الحكمية في السياسة الشرعية تحقيق د. محمد جميل غازي – مطبعة المدني ١٩٧٧م ص ٣٧٣.

(3) ابن القيم – المرجع السابق – ص ٣٧٤.

البائعين والتيسير على المستهلكين أو العملاء ورضاء التجار بالسعر لأنه إذا سعر عليهم من غير رضاء وبما لا ربح لهم فيه أدى إلى فساد الأسعار واختفاء الأقوات وإتلاف أموال الناس[1]. أي أنّ التسعير يدور حول التوازن المنشود في المعاملات.

سياسات تسعير السلع والخدمات في الإسلام:

يعرف الفقه الإسلامي صوراً عديدة للتسعير يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

- سياسات تسعيرية ترتبط بالتكاليف وتتأسس عليها.
- سياسات تسعيرية ترتبط بظروف العرض والطلب وتتعلق بالتراضي بين طرفي عملية التبادل.

أولاً – سياسات التسعير على أساس التكاليف:

لقد سبق الفكر الإسلامي الفكر الإداري المعاصر في تحديده للأسعار على أساس التكاليف والذي يطلق عليه في الوقت الحاضر بالتسعير على أساس التكلفة حيث يتم التسعير بصفة كلية على أساس التكلفة بصرف النظر عن الظروف السائدة للطلب. وتحديد السعر على أساس التكاليف يتم في الإسلام بناء على ثمن الشراء الأول وهو ما يطلق عليه بيع المرابحة، والتولية، والوضعية[2].

فبيع المرابحة سعر البيع فيه ثمن الشراء الأول مضافاً إليه نسبة منه أو مبلغ كربح للبائع. ولو تفحصنا الفكر التسويقي الحديث في هذا الصدد سنجده وقد أخذ بهذه السياسة التسعيرية وأصبحت شائعة بين كثير من

(1) نفس المرجع السابق.
(2) بن رشد – المقدمات – مكتبة المثنى – بغداد ص ٥٩١.

المشروعات – فبيع المرابحة بهذا المفهوم السابق لا يختلف عن التسعير بإضافة مبلغ معين إلى التكلفة الأساسية، كما لا يختلف إلى حد كبير عن التسعير على أساس نفقة الإنتاج – أو الشراء – مضافاً إليها نسبة من الربح.

وبيع التولية يحدد سعر البيع فيه بثمن الشراء الأول بلا زيادة أو نقصان أي بلا ربح أو خسارة.

أمّا بيع الوضعية ففيه يحدد السعر بثمن الشراء الأول بعد خصم نسبة منه أو مبلغ معين، وهذا بيع بخسارة.

وعادة لا تلجأ المنظمات التي تهدف إلى الربح إلى اتباع أي من السياستين الأخيرتين إلا في حالة الاضطرار كأن تكون طبيعة السلعة تقضي بضرورة التخلص منها بسرعة دون انتظار لغلاء الأسعار، أو حلول كساد بسوق السلعة، أو أن يكون المشروع بحاجة ماسة إلى سيولة نقدية ولا يمكن الانتظار حتى حوالة الأسواق كما يقول أحد الفقهاء بجواز البيع بأقل من رأس المال ليشتري بالثمن ما هو مظنة للربح[1].

إلا أنّ ما تجد الإشارة إليه أنّ كلا من السياستين الأخيرتين وهما بيع التولية وبيع الوضعية قد استعانت بهما كثير من المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح.

فيما يتعلق ببيع التولية، وحيث يحدد السعر بثمن الشراء الأول دون زيادة أو نقصان أي بلا ربح أو خسارة، فقد استخدمته بعض المنظمات التي لا تهدف إلى الربح كالمستشفيات والجامعات واتحادات العمال، وجمعيات المستهلكين ويطلق عليه الفكر الإداري الحديث سعر التكلفة الكلي، وتلجأ هذه المنظمات إلى هذه السياسة عندما تود الاعتماد على ذاتها في تمويل أنشطتها.

(1) الخطيب الشربيني – مغني المحتاج – مرجع سابق جـ ٢ ص ١٧٥.

وبحيث يكون المقابل الذي يدفعه المستهلك يمثل المصدر الوحيد للدعم المالي، ولتبرير ذلك يقول أنتوني وهيرزلنجر أنه إذا كانت المنظمات التي لا تهدف إلى الربح في وضع المحتكر فعليها ألا تضع أسعاراً لمنتجاتها تفوق أو تزيد عن التكاليف لأنها إن فعلت ذلك فسوف تحصل على مزايا لا مبرر لها من وضعها الاحتكاري، كما أنّ ذلك يتعارض مع سياستها كمنظمة لا تهدف إلى الربح – وأضافا بأنه لا يجوز أيضاً لهذه المنظمات أن تسعر بأقل من التكاليف الكلية حيث إن ذلك يعني تقديم الخدمات بأقل مما تستحقه.

وأمّا فيما يتعلق ببيع الوضعية وحيث يتم التسعير بثمن الشراء الأول بعد خصم نسبة منه أو مبلغ معين (أي البيع بخسارة) فإنّ بعض المنظمات التي لا تهدف إلى الربح قد لجأت أيضاً إلى اتباعه في كثير من الحالات ويطلق عليه الأسعار المدعمة أو المنخفضة وذلك عندما ترغب هذه المنظمات في حث الناس على استهلاك منتجاتها كما هو واضح في مشروعات تنظيم الأسرة، وكذا عندما تلجأ حكومات كثير من الدول النامية إلى استخدام الأسعار المدعومة لحث المزارعين على استخدام أنواع معينة من السماد أو المخصبات، وأيضا تطبق هذه السياسة السعرية على بعض الخدمات الصحية وخدمات التعليم لحث الناس على تلقي العلم والعناية بسلامة صحتهم، كما تطبق الحكومات هذه السياسة في أوقات معينة وفي ظروف بذاتها حيث تقدم الخدمات إلى ضحايا عدوان بعض الدول المعادية أو عندما تتعرض بعض المناطق بالدولة إلى كوارث طبيعية.

مما سبق يتضح كيف أنّ سياسة التسعير على أساس التكلفة لها تطبيقاتها في الإسلام قبل أن يتعرض لها الفكر الإداري المعاصر، كما وأن أهم ما يتطلبه الشرع في هذه السياسة التسعيرية هو الصدق في الإخبار بثمن الشراء الأول الذي ينبني عليه سعر البيع والكذب في ذلك يعد غشاً وتدليساً.

ثانياً – سياسات التسعير على أساس ظروف العرض والطلب:

والمجموعة الثانية من سياسات التسعير في الإسلام هي التي تنبني على أساس ظروف العرض والطلب دون النظر إلى التكلفة. ويتحدد السعر هنا بالاتفاق والتراضي بين البائع والمشتري وهذا القسم من أقسام التسعير إما أن يكون مساومة أو مزايدة.

فبيع المساومة يكون بالتفاوض بين البائع والمشتري حتى يتفقا على السعر من غير تعريف بكم اشتراها[1]. وفضلاً عما يحيط به الإسلام من رعاية بضرورة أن تتم الصفقة في سوق مفتوحة ودون تأثير على التراضي لكل منهما، فإنّ الآداب الإسلامية تقتضي الصدق والسماحة والوضوح في المساومة. دليل ذلك ما أخرجه ابن ماجه في مسنده[2]. ﴿**أنّ امرأة قالت: يا رسول الله إني أبيع وأشتري، فإذا أردت أن أبتاع الشيء سمت به أقل مما أريد حتى أبلغ الذي أريد، وإذا أردت أبيع الشيء سمت به أكثر مما أريد ثم وضعت حتى أبلغ الذي أريد. فقال لها النبي (ﷺ): إذا أردت البيع والشراء فاستامي بما تريدين** ﴾ [3].

وتظهر أهمية هذا الإرشاد النبوي في أنّ اتباعه ينشر الثقة بين المشروع وعملائه ويوفر جهد رجال البيع وما يجره ذلك من خلافات ومشاكل تؤثر على سمعة المنظمة وشهرتها.

أمّا بيع المزايدة – فهو نصب السلعة والنداء عليها وبيعها بأعلى سعر، فقد روى أنس ﴿**أنّ رجلا شكى إلى النبي (ﷺ) الشدة والجهد فقال له: ما بقي لك شيء؟ قال: بلى، قدح وحلس، فأتاه بهما فقال: من يبتاعهما؟ فقال رجل: أنا**

---

(1) ابن رشد – المقدمات – مرجع سابق ص ٦٠١.

(2) ابن ماجه – السنن – ٧٤٣/٢ كتاب التجارات.

(3) رواه ابن ماجه بنحوه في كتاب التجارات باب السوم ، والحديث ضعفه الألباني ، انظر ضعيف سنن ابن ماجه حديث رقم ٤٧٩ ، وانظر المالكي الغرناطي ، قوانين الأحكام الشرعية – دار العلم للملايين – بيروت ص ٢٩٠.

أبتاعهما بدرهم، فقال النبي (ﷺ): من يزيد على درهم؟ فأعطاه رجل درهمين فباعهما له ﴾[1]. ويقول الفقهاء بأنه إذا أعطى رجلان ثمناً واحدا في سلعة تشاركا فيها أو اختص بها أحدهما إن كانت مما لا تقسم[2].

وهكذا يتضح أنّ أسعار البيع في الفكر الإسلامي يلزم أن تتحد في ضوء التراضي بين طرفي التعامل تراضياً كاملاً دون محاولة التأثير على رضاء أحدهما، وفي ظل سوق مفتوحة، كما يلزم أن يراعى في ذلك الصدق والوضوح بما يحقق مصالح المشروع للبائع في تحقيق أهدافه.

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ الفكر الإداري المعاصر بدأ يأخذ حديثاً بهذه السياسات التسعيرية الأخيرة، ويطلق عليها طلب السوق حيث يتم التسعير بناء على مدى حدة وقوة الطلب بدلاً من قيمة التكاليف. فعندما يكون الطلب قوياً وحاداً يتم تقاضي أسعار مرتفعة، وفي حالة ما إذا كان الطلب ضعيفاً تفرض أسعار منخفضة حتى ولو كانت التكاليف واحدة في كلتا الحالتين.

كما وأن بيع المزايدة يظهر جلياً في الفكر الإداري المعاصر تحت مسمى التسعير على أساس المنافسة وتطبق هذه السياسة في حالة قيام المنظمة بتحديد أسعارها على أساس ما يتقاضاه المنافسون من أسعار وليس على أساس الطلب أو التكاليف.

ورغم أنّ الفكر الإداري المعاصر – كما سبق توضيحه – يمارس كثيراً هذه السياسات التسعيرية ويطبقها في كثير من الحالات، إلا أنها تخلو من الصدق والوضوح، ولا تتم في سوق مفتوحة، ولكنها سياسات تتخذ في الكتمان بهدف الإضرار بالمنافسين والقضاء عليهم. كما أنها لا تراعي مصلحة

(1) ابن قدامة – الكافي – المكتب الإسلامي – دمشق – الطبعة الأولى جـــ ٢ ص ٢٥.
(2) ابن رشد – المقدمات – مرجع سابق ص ٦٠١.

المستهلك أو مصلحة المجتمع بصفة عامة، يضاف إلى ما سبق أنها تفتقد شرط التراضي بين طرفي عملية التبادل. وهي كلها قيم وقواعد حث عليها الشرع وحرص على توافرها في المعاملات التجارية. ودليلنا على افتقاد الممارسة التسعيرية في الغرب لهذه القيم اتجاه كثير من دول الغرب وكذا أمريكا إلى سن الكثير من القوانين والتشريعات التي تحاول عن طريقها تقويم عملية التسعير والحد من استخدام هذه الأداة كوسيلة لجذب العملاء من شركة إلى أخرى. أو الإعلان عن تقديم السلع بأسعار أقل من أسعار الغير دون أن يكون هذا الإعلان معبراً عن الحقيقة.

المبحث الثالث: القواعد الشرعية والقيم الأخلاقية للسياسة الإعلانية: أهمية الإعلان وأهدافه:

لا يمكن اعتبار الإعلان من الأنشطة الحديثة في الدول الصناعية، ولكنه نشاط قديم مارسته البشرية منذ بداية التاريخ المدون. فلقد قام الرومان بدهان الحوائط للإعلان عن مباريات مصارعة العبيد والأسرى التي تنتهي بموت أحد المتصارعين أو كليهما، كما قام الفينيقيون بطلاء الجدران التي تعلوها صخور ناشئة على طول الطرق التجارية يسطرون ويمجدون سلعهم وبضائعهم التي يبيعونها وهذا النوع من الإعلان هو السلف للإعلان العصير الحديث الذي يستخدم اللافتات المعلقة في الهواء فوق البنايات الشاهقة، أو الإعلانات المنتشرة في العراء، وفي أيام الإغريق وخلال العصر الذهبي كان هناك البائعون المتحولون ينتشرون في أثينا ينادون على البضائع بالإضافة إلى قيامهم بإذاعة البلاغات العامة[1].

ولقد نسي المؤرخون – أو لعلهم تناسوا – ذكر الإعلان في الفكر الإسلامي الذي أحاط هذا النشاط بالكثير من القواعد الشرعية والقيم الأخلاقية

(1) John S. Wright et al: Advertising 4 th ed (New York: McG row Hill Co. New York. 1986.

التي لم يهتم بها الفكر الغربي أو لم يفطن إليها إلا في العصر الحديث حين بدأت بعض الحكومات والجهات المعنية وضع القوانين والتشريعات المنظمة لهذا النشاط وحماية المستهلك والمجتمع من بعض الموبقات والمآخذ التي يتسم بها الإعلان والترويج في زماننا هذا.

وبالنسبة لأهداف الإعلان فإنها تتعدد تبعاً لنوع الإعلان نفسه. فهناك الإعلان الإخباري أو الإعلامي الذي يهدف إلى إخبار وإعلام السوق عن المنتج الجديد وعن الاستخدامات الجديدة للمنتج، والأسعار التي يباع بها، كما يوضح الإعلان كيف يعمل المنتج، يحاول تقليل مخاوف المستهلك من المنتج، كما يحاول بناء سمعة طيبة للمنظمة صاحبة المنتج.

كما أنّ هناك الإعلان الحاث أو المحفز والذي يستهدف تكوين تفضيلات المستهلك لماركة معينة وتشجيع تحول المستهلكين إلى سلع ومنتجات المعلن، وتغيير تصورات المستهلك وانطباعاته عن أهمية المعطيات والمكونات المختلفة للمنتج، وتحفيزه وحثه على الشراء الفوري، وهذا النوع من الإعلان قد يأخذ شكل الإعلان التنافسي الذي يحاول إيجاد الطلب الانتقائي أي إيجاد الطلب على ماركة بعينها. كما قد يأخذ هذا الإعلان شكل الإعلان المقارن والذي يهدف إلى بناء وتأسيـــس أفضلية وتميز لماركة معينة بالمقارنة بماركة أخرى من نفس نوع المنتج[1].

كما وأن هناك نوعاً ثالثاً من الإعلان يسمى الإعلان التذكيري الذي يهدف إلى تذكير المستهلكين باحتمال الحاجة إلى المنتج في المستقبل القريب، مذكراً إياهم بمكان توافر المنتج، محاولاً جعل المستهلكين محتفظين في ذاكرتهم

(1) William I.. Wilke and Paul W. Farris "Comparison advertising" Problem and Potential. Journal of Marketing October 1975.

بالمنتج خلال الفصول التي لا يباع فيها. وقد يأخذ هذا النوع من الإعلان شكل الإعلان التعزيزي حيث يستهدف التأكيد لمن يستعمل الخدمة حالياً بأنه قد وفق في الاختيار السليم.

مما سبق يتضح مدى تعدد الأهداف التي يقصدها الإعلان وذلك بتعدد صوره وأنواعه. ونظراً لأنّ المعلن قد يحيد عن الصدق وتحري الأمانة وتعمد المغالاة في ذكر أوصاف المنتج الذي يعلن عنه وغير ذلك من الموبقات والمآخذ، فإننا نرى أنّ المشرع قد أحاط هذا النشاط التسويقي بالعديد من الأحكام والتوجيهات التي تضمن الأداء السليم لهذا النشاط الحيوي، وفيما يلي من صفحات نعرض لأهم القواعد الشرعية المنظمة للإعلان محاولين – قدر الإمكان – مقارنة ما حدده الشرع من قواعد بالمحاولات التي تتخذها دول الغرب وأمريكا لوضع القوانين والتشريعات التي تعمل على ضبط هذا النشاط الإعلاني والبعد به ما أمكن عن بعض المضار التي تصيب مصالح المستهلك والمجتمع والشركة المعلنة ذاتها.

القيم الأخلاقية والقواعد الشرعية للإعلان:

لقد حرصت الشريعة الإسلامية على ربط الإعلان عن السلع والخدمات بالقيم الأخلاقية وببعض الإجراءات أو التوجيهات التي تحقق للإعلان فوائده وأغراضه، وتبعد به عن الوقوع في كثير من الأخطاء والموبقات التي تلحق الضرر بالشركة أو المشروع نفسه بجانب إلحاقها الضرر بالمستهلك وبالمجتمع ككل. وفي ذلك ما يؤكد خلود الشريعة الإسلامية وصلاحيتها لكل العصور والأماكن حيث تأتي توجيهاتها بالعلاج الحاسم لكل ما يعيب الإعلان ويقلل من فائدته وذلك يتضح من التحليل التالي:

١- الدعوة إلى الصدق في التجارة وذلك بالترغيب في نيل أعلى الدرجات عند الله كما جاء في قول الرسول (ﷺ)﴿**التاجر الأمين الصدوق مع النبيين والصديقين والشهداء والصالحين** ﴾[1].

٢- النهي عن الإعلان عن السلعة والترويج لها بالكذب والخداع والتلبيس ولقد ورد هذا النهي بتحديد بعض الصور التي يعلن بها البائع عن سلعته ويروج لها وتنطوي على الكذب والخداع، ويمكن القياس عليها من صور ونماذج الإعلانات المعاصرة طالما تتفق معها في علة النهي وهي قصد الإضرار بالمستهلك. ومن هذه الصور:

أ – التصرية: وهي أن يترك البائع حلب الناقة أو غيرها عمداً مدة قبل بيعها ليوهم المستهلك (المشتري) كثرة اللبن[2]. لقوله (ﷺ)﴿**لا تصروا الإبل والغنم، فمن ابتاعها فهو بخير النظرين بعد أن يحلبها إن شاء أمسك، وإن شاء ردها وصاعا من تمر**﴾[3]. ويقيس الفقهاء على التصرية كل ما يؤدي إلى خداع المشتري مثل حبس ماء القناة وماء الرحا التي يديرها للطحن[4]. الأمر الذي يجيز قياس ما عليه سلوك بعض المشروعات في الإعلان والترويج لسلعة من صبغ المنتجات القديمة وبيعها على أنها جديدة، والتلاعب والتزوير في ذكر مكونات السلعة، وتعديل تاريخ انتهاء صلاحيتها خاصة في الأغذية.

ولعل هذه الصورة من الإعلان هي التي يقصدها كوتلر Kotler فيما يتعلق بإعلان «أغوِ وحَرِّض ثم اختَطِف» Bait and Swich advertising حيث هنا

(1) أخرجه الترمذي في السنن والحاكم في المستدرك ، وضعفه الألباني ، انظر ضعيف سنن الترمذي حديث رقم ٢١٠ ، وانظر العسقلاني ، بلوغ المرام من أدلة الأحكام- تحقيق رضوان محمد رضوان – دار الكتاب العربي ١٩٧٣ ص ٢٤٦.

(2) الخطيب الشربيني – مغني المحتاج – مرجع سابق ذكره جـ ٢ ص ٦٣.

(3) صحيح البخاري بشرح الكرماني ٣٠/١٠.

(4) الخطيب الشربيني – مرجع سابق جـ ٢ ص ٦٣.

يحاول البائع إغواء وجذب اهتمام المستهلك إلى مزاعم غير حقيقية. ولقد حاولت – أخيراً – لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية Federal Trade Commission وضع هذه الصورة من الإعلانات تحت المراقبة المشددة للحد من شيوعها.

ب – النجش: وهو خلق حالة صورية من الطلب على السلعة ليوهم المعلن الآخرين بأنها مطلوبة وبالتالي يرغبون في شرائها، لقوله (ﷺ):﴿**لا تناجشوا** ﴾ [1]. ولقد عرف الفقهاء النجش بما يتفق مع هذا المعنى بقولهم: أن يزيد في ثمن السلعة المعروضة للبيع لا لرغبة في شرائها بل ليخدع غيره فيشتريها[2]. والعلة في ذلك النهي ما في النجش من تدليس وتلبيس على المشتري، وعادة ما يتم ذلك بالاتفاق مع البائع. وقياساً عليه فإنّ نشر أرقام غير حقيقية عن المبيعات وتدعيم ذلك بنشر صور أسماء أشخاص قاموا بالشراء أو يشترون دون أن يكون ذلك قد وقع فعلاً يعد من قبيل النجش المنهي عنه.

جـ- إخفاء عيوب السلعة وآثارها السلبية الجانبية لقوله (ﷺ): ﴿**لا يحل لامرئ باع من أخيه بيعاً وفيه عيب إلا بينه له** ﴾ [3]. ولذا يلزم على شركات تصنيع الأدوية ذكر الأضرار أو الآثار الجانبية الضارة لبعض منتجاتها، وكذا المنتجات الكهربائية. ومن الصور المعاصرة لهذا الأسلوب إخفاء بعض الشركات المستوردة للأغذية البيانات التي تدل على وجود بعض المواد المحرمة شرعاً في صناعتها كشحوم الخنزير والكحول.

د – المبالغة في ذكر مواصفات السلعة بما ليس فيها. ويقول الغزالي في ذلك[4]. إن وصفه للسلعة بما ليس فيها كذب، فإن قبل المشتري ذلك فهو

---

(1) العسقلاني – بلوغ المرام من أدلة الأحكام – مرجع سابق ص ٢٦٤.

(2) الخطيب الشربيني – المرجع السابق – جـ٢ ص ٣٧.

(3) صحيح ابن ماجه ، الشوكاني – نيل الأوطار – دار الجيل – بيروت ١٩٧٣ ج ٥ ص ٢٢٤.

(4) إحياء علوم الدين جـ ٢ ص ٧٥.

تلبيس وظلم مع كونه كذباً، وإن لم يقبل فهو كذب وإسقاط مروءة. ومما تجدر الإشارة إليه أنّ معظم الإعلانات الحالية تعتمد على أسلوب المبالغة في مواصفات السلعة بصفات ليست فيها. والواقع الملموس في معظم الإعلانات التي يتلقاها ويشاهدها الناس في مختلف وسائل الإعلان خير دليل على ذلك.

ولقد استنت حكومات كثير من الدول الأوروبية وأمريكا حديثاً العديد من القوانين المحرمة لهذا الأسلوب الإعلاني، واعتبرت محاربة ذلك من قبيل السياسة العامة للدولة.

هـــ- كما نهى الإسلام عن الحلف كذباً كأسلوب للإعلان أو الترويج عن السلعة حيث إن المستهلك قد يغتر بذلك. وقد قال رسول الله (ﷺ)﴿**الحلف منفقة للسلعة ممحقة للبركة** ﴾[1]. منفقة أي مروجة للسلعة ولكن البركة تنزع من الصفقة ويقاس على ذلك كل أسلوب يلجأ إليه المسوق للإعلان والترويج عن السلعة ويشتمل على تأكيدات غير صادقة بما يغتر معها المستهلك، كتقديم شهادات من ذوي الخبرة والمكانة في المجتمع بسلامة السلعة أو توافر مواصفات خاصة بها.

٣- النهي عن محاولة الإضرار بالمنافسين:

ومما نهى عنه الإسلام أيضاً ويتصل بالإعلان محاولة المعلن الإضرار بالبائعين أو المنافسين سواء بالذم في سلعهم أو إتيان تصرفات من شأنها صرف العملاء عن الشراء من المنافسين، وهذا لا يعني تحريم المنافسة بل هي مطلوبة في الخير وليس الضرر. ومن الخير في المنافسة التجارية تقديم أفضل الخدمات للمستهلكين. ﴿ وَفِي ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ ٱلْمُتَنَٰفِسُونَ ﴿٢٦﴾ ﴾[2]. ويرتبط عدم الإضرار

(1) صحيح البخاري بشرح الكرماني ٢٠٨/٩.

(2) القرآن الكريم – سورة المطففين – الآية ٢٦.

بالمنافسين بأصل جوهري في الإسلام وهو المستفاد من قوله (ﷺ): ﴿**لا ضرر ولا ضرار** ﴾ [1]. وما يدعو إليه الإسلام من الإخاء والتكافل والولاء بين المسلمين. وفي شكل إجراءات عملية ورد النهي في الشريعة الإسلامية عن بعض الصور والتصرفات التجارية التي يقصد بها الترويج والإعلان عن السلعة وتنطوي على إلحاق الضرر بالآخرين. من هذه الصور:

أ – تلقي الركبان: وهو في عرف الفقهاء أن يخرج الرجل من البلدة يتلقى الجلب قبل دخوله فيشتريه[2]. وليس النهي عن تلقي الركبان للشراء فقط بل للبيع أيضاً كما يقول الفقهاء والبيع للركبان كالشراء منهم؛ لأنّ النهي عن تلقيهم لدفع الغبن، والشراء كالبيع فيه واحد[3]. وعلة النهي هنا هو أنّ السوق وقتها كانت محدودة بحدود جغرافية وتلقي الركبان ينطوي على الإخبار الكذب عن أحوال السوق حتى يفوز المتلقي بالصفقة بيعاً أو شراء، وقياساً على ذلك في الوقت الحاضر حيث السوق ليست محدودة بحدود جغرافية فإنّ الإعلان الكاذب في وسائل الإعلان من جرائد وتليفزيون وملصقات يماثل تلقي الركبان في علة النهي وهو الإخبار كذباً بحالة السوق.

ب – النهي أن يبيع الرجل على بيع أخيه، أو السوم على سوم أخيه لقوله (ﷺ): ﴿**لا يبيع الرجل على بيع أخيه ولا يسوم على سوم أخيه** ﴾ [4]. كأن يقول لمن اشترى شيئاً في مدة الخيار: أنا أبيعك مثله بدون هذا الثمن، أو أجود منه بهذا الثمن[5]. وفي الصورة الثانية أن يقول لمن يريد شراء شيء: لا تأخذه وأنا أبيعك خيراً منه بهذا الثمن أو بأقل منه[6].

---

(1) التيسير بشرح الجامع الصغير ٥٠١/٢.
(2) ابن قدامة – الكافي – مرجع سابق جـ ٢ ص ٢٢.
(3) المرجع السابق ص ٢٣.
(4) سنن ابن ماجه – تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي – دار إحياء الكتب العربية ١٩٥٣.
(5) ابن قدامة – الكافي – مرجع سابق جـ ٢ ص ٢١.
(6) ابن قدامة – المغني والشرح الكبير – دار الكتاب العربي – بيروت ١٩٧٢/١٣٩ جـ٢ ص ٤٢.

جـــ- النهي عن البيع بأقل من سعر المثل، وهو السعر السائد في الأسواق إضراراً بالبائعين الآخرين. فلقد روي عن سعيد بن المسيب أنّ عمر بن الخطاب مر بحاطب بن أبي بلتعة وهو يبيع زبيباً له بالسوق، فقال له عمر إما أن تزيد في السعر وإما أن ترفع من سوقنا[1]. فالبيع بسعر أقل من الأسعار السائدة فيه ترويج للسلعة وبيع كميات أكبر ولكن ذلك من وجه أخر يضر بالمنافسين لتحول العملاء عنهم، وربما اضطروا لمجاراة البائع الذي يبيع بسعر أقل حتى لا تتعطل أو تتوقف تجارتهم فيخسرون. ومن المعلوم أنّ هذا الأسلوب تتبعه كثير من المنظمات التي تتمتع بمراكز احتكارية بغية القضاء على منافسيها وحصولها على أكبر نصيب من السوق.

ولقد سبق الإسلام بما وضعه من قواعد شرعية وقيم أخلاقية كل مفكري الغرب وأمريكا في مجال التسويق وخاصة الإعلان؛ حيث لم يفطن الفكر الإداري الغربي إلى قضية الإضرار بالمنافسين إلا مؤخراً. ويظهر ذلك جلياً في كتابات علماء التسويق فلقد أوضح كوتلر Kotler – على سبيل المثال – في حالة البيع بأقل من السعر السائد، أنه لا يسمح للبائع أن يبيع بأقل من التكلفة لفترة طويلة بغية تحطيم وإضرار منافسيه وأشار إلى أنّ القوانين تطلب من تجار الجملة والتجزئة في أمريكا إضافة نسبة زيادة على تكاليف الشراء مضافاً إليها تكاليف النقل. كما أوضح بأن هناك قوانين وتشريعات تجارية صممت لحماية صغار التجار من كبارهم الذين قد يكون بمقدورهم بيع سلعهم بأسعار تقل عن التكاليف بهدف جذب المستهلكين.

كما أنّ الفكر الإداري الحديث لم يفطن إلا مؤخراً إلى مغبة محاولة زيادة الأسعار عن الأسعار السائدة في الأسواق بهدف الإضرار بالصالح العام

---

(1) ابن القيم – مرجع سابق – ص ٣٦٩ ، الباجي الأندلسي ، المنتقى شرح موطأ مالك ، مطبعة السعادة بمصر – الطبعة الأولى ١٣٣١ هــ - ج ٥ ص ٧.

وخصوصا ما يتعلق بالمنافع العامة. فالمجتمع الغربي – كما هو معلوم – يكفل حرية المشروعات في فرض زيادات في أسعار منتجاتها إلى الحد الذي يتحمله السوق إلا في حالات الرقابة على الأسعار. إن الاستثناء الجوهري من حرية التسعير يتمثل في الاستخدامات والمنافع العامة التي يحددها القانون فطالما تتمتع المنافع العامة بوضع احتكاري في مجالاتها الخاصة، فإنّ من الضروري تقنين عملية تسعيرها في ضوء الصالح العام، ولذا تقوم الحكومات، في هذه المجتمعات من آن لآخر بالتأثير غير الرسمي لكبح جماح الصناعات الأساسية من محاولة رفع أو زيادة الأسعار لاعتبارات تتعلق بالتضخم.

المبحث الرابع: اتجاه بعض المجتمعات غير الإسلامية إلى الأخذ بالقيم التي نادى بها الإسلام في المجال التسويقي:

لقد كان الإسلام بما قرره من مبادئ وقواعد إرشادية وأخلاقية لتنظيم عملية البيع والإعلان عن السلع والخدمات – كما سبق وأوضحنا – سباقا رائداً لكل المجتمعات الأخرى التي لا تدين بالدين الإسلامي فكثرة المفاهيم والفلسفات التسويقية المعاصرة جعلت المفكرين في هذه المجتمعات في حيرة من أمرهم وكثر تساؤلهم عما يبتغيه المجتمع من نظامه التسويقي وعن الأهداف الحقيقية لنظام التسويق.

ومثل هذه التساؤلات – في نظرنا – ذات صلة وثيقة بظاهرة تزايد التدخلات من جانب حكومات كثير من الدول في تنظيم الأنشطة التسويقية المألوفة في مختلف المنشآت وذلك عن طريق سن بعض التشريعات والقوانين

والتنظيمات المتعلقة بالتسويق وإن كانت كلها – كما نرى – لم ترق إلى مستوى القيم والأخلاق والمعتقدات التي حث عليها الدين الإسلامي الحنيف – وفيما يلي بعض الأمثلة لمثل هذه التشريعات:

ففي الهند: تقوم الحكومة الهندية بمنع عمليات تعليم وتمييز السلع الرئيسية المستخدمة على نطاق شعبي كالسكر والصابون والشاي والأرز بعلامات تجارية على أساس أنّ هذه العملية يصاحبها ويلزمها عمليات تغليف مكلفة، وإنفاق ضخم في عمليات الإعلان والترويج والتي يتحملها في النهاية المستهلك في صورة أسعار مرتفعة لهذه السلع.

كما تلجأ الحكومة الفليبينية لحل هذه المشكلة ذاتها باستخدام التسعير الاشتراكي أو الاجتماعي حيث يتم توفير السلع الأساسية التي يستخدمها الفقراء على نطاق واسع بأسعار مخفضة سواء عن طريق الدعم أو رقابة الأسعار.

وفي النرويج تحاول الحكومة منع سلع الترف والرفاهية من الأسواق – فتمنع الملكية الخاصة لأحواض السباحة وملاعب التنس والطائرات والسيارات الفارهة، وذلك اعتقاداً من الحكومة بأن الموارد النرويجية محددة جداً وبدرجة لا تسمح باستخدامها في مثل هذه الأغراض، وهذا المنع يطبق حتى لو كان بمقدور بعض الطبقات الغنية تحمل أسعار وتكاليف هذه السلع الترفيهية. فالحكومة هنا تهدف إلى ترويج فكرة الاستهلاك المجمع للسلع والخدمات الغالية.

وفي أمريكا قامت اللجنة التجارية الفيدرالية بوضع وتحديد ثلاثة معايير جديدة في أوائل السبعينات بهدف تعزيز الثقة في الإعلان:

المعيار الأول: هو التدليل أو التثبت الإعلاني لأي منتج يتطلب هذا المعيار من المنشأة أن تكون على استعداد لتقديم الدليل الموثق لأي ادعاء تتضمنه إعلاناتها.

والمعيار الثاني: وهو الإعلان التصحيحي ويتطلب من المنشأة التي يثبت قيامها بادعاء كاذب في إعلاناتها أن تنفق نسبة ٢٥ من ميزانية إعلاناتها التالية في الإعلان عن الخطأ الذي وقعت فيه وأن يتم ذلك الإعلان على الملأ وللجمهور العام.

أمّا المعيار الثالث: وهو الإعلان المضاد فيسمح للجماعات التي لديها رؤية مختلفة حول القيمة الاجتماعية لأي نوع من المنتجات أن تستخدم الوسائل الإعلانية للتعبير عن وجهة نظرهم. ويتمثل هذا في الجماعات المناهضة أو المناوئة للتدخين ومن هم على شاكلتها(1).

(1) William J. Stauton Fundamental of Marketing ٥th ed New York McGraw. Hill 1978 P.7.

الخاتمة والتوصيات

نالت قضية البيع والشراء وعمليات الإعلان والترويج عن السلع والخدمات اهتماماً كبيراً من جانب المشرع والفكر الإسلامي بصفة عامة، ونظراً لأن عملية التبادل قد تكون عرضة لشبهة الجور والظلم لأي من طرفيها، فقد حرص الإسلام على وضع العديد من القيم والقواعد الشرعية التي تبعد هذه العملية عن التردي في المزالق التي وقع فيها الفكر التسويقي المعاصر وخاصة فيما يتعلق بالإعلان والترويج، ولو تفحصنا المشكلات التي يواجهها علماء التسويق اليوم نجد أنهم في أمس الحاجة إلى اتباع هذه القيم وتلك القواعد التي سوف تساعدهم كثيراً في حل هذه المشكلات وتعينهم على اتخاذ القرارات التسويقية التي تتناسب مع البيئة الدينية والاجتماعية السائدة في المجتمع الإسلامي، فهناك التضخم العالمي المتواصل، والقصور المستمر في المواد الخام وفي مصادر الطاقة، والركود الاقتصادي وهناك أيضاً مذاهب ونظريات حماية المستهلك والحفاظ على البيئة. وعلى رجل التسويق – في ظل هذه الظروف – أن يعمل على تكييف ما تقدمه المنظمات في المجتمع الإسلامي من سلع وخدمات كي تتلاءم مع معتقدات وأخلاقيات هذا السوق المتميز والذي يحرص أفراده على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المشروعة في ظل إطار إسلامي ويبعدون بأنفسهم عن كل ما نهى عنه الشرع.

ومن تحليلنا للقواعد الشرعية التي تنظم عمليات التبادل وما تتطلبه من أدوات تسويقية معينة كالتسعير والإعلان، نرى ضرورة اعتبار القيم والمعتقدات الإسلامية كركن من البيئة التسويقية لا تقل عن البيئات الأخرى المكونة للبيئة التسويقية الشاملة والتي تتمثل في البيئة الديموغرافية، والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية، كما رأينا أنّ هذه القيم وتلك المعتقدات كثقافة مميزة للمجتمع الإسلامي تتسم بالاستمرارية والصمود والتي لا ينبغي على

رجل التسويق محاولة تغييرها أو التأثير عليها حيث إنها تمس جوهر الدين والمعتقدات الإسلامية، وسوف يواجه بمقاومة شديدة من جانب المستهلكين فرادى وجماعات. كما أن هذه الثقافة الإسلامية تتفرع إلى ثقافات فرعية أوجدت الأنماط السلوكية والرغبات الاستهلاكية المختلفة باختلاف هذه الثقافات الفرعية. ولقد رأينا أيضاً كيف أنّ الكثير من هذه القيم الثانوية قابلة للتغير والتحول مما أدى إلى تغير في علاقات الناس بأنفسهم وبغيرهم وبعناصر البيئة المحيطة بهم من مؤسسات وطبيعة، وبالكون بصفة عامة، وفي هذا الصدد رأينا أنّ التسويق يلعب دوراً هاماً بخاصة التسويق التحويلي والتسويق المضاد، وفلسفة تخفيض التسويق.

ولقد حاولنا توضيح مدى الصلة أو التلاقي بين مفهوم التسويق الاجتماعي – أحدث ما جاء به الفكر الإداري المعاصر – وبين مفهوم عملية التبادل في الإسلام ورأينا أنّ وجه التلاقي يتمثل في شرط تحقيق الصلاح للمال والدين سواء بالنسبة لطرفي عملية التبادل أم المجتمع بصفة عامة.

وفي دراستنا للسياسات التسعيرية في الإسلام رأينا كيف أحاط الإسلام هذه الإدارة التسويقية اهتماماً كبيراً لتحقيق مصلحة طرفي عملية التبادل في توازن وعدالة وبما يحقق الصالح العام، حيث تتم عملية التسعير على أساس من التراضي الكامل بين المتعاملين. كما رأينا من تحليلنا للسياسات التسعيرية كيف أنّ الأسعار في الإسلام تأخذ صوراً عديدة بعضها يرتبط بالتكاليف وهي إلى حد كبير تماثل أساس التكلفة الذي تستخدمه المنشآت العصرية. فبيع المرابحة الذي يحدد فيه سعر البيع بثمن الشراء الأول مضافاً إليه نسبة منه أو مبلغ كربح للبائع، نجد مثيلاً له في الفكر المعاصر والذي يطلق عليه Markup Pricing وأيضا Cost-plus Pricing.

وأمّا بيع التولية والوضعية، حيث يحدد السعر في الأول بثمن الشراء الأول فقط دون ربح أو خسارة، وفي الثاني بأقل من سعر الشراء الأول، فرأينا كيف أنّ المنشآت الهادفة للربح لا تلجأ إلى هاتين الصورتين إلا في أوقات الضرورة، وأن المنشآت أو المنظمات التي لا تهدف إلى الربح تلجأ إلى هاتين الطريقتين في كثير من الحالات وبما يتفق مع الهدف من وجودها. وفي الفكر الإداري المعاصر يطلق على الحالة الأولى أنّ البيع بسعر التكلفة دون زيادة أو نقصان بـــ Full-Cost Pricing وعلى الحالة الثانية أي البيع بسعر مدعم أو منخفض بـــ Subsidy or Markdown Pricing.

وأخيراً تناول الباحث دراسة وتحليل القواعد الشرعية التي تحكم وتوجه عملية الإعلان عن السلع والخدمات بما يبعد هذا النشاط عن الكثير من الموبقات والأخطاء التي تلحق الضرر بالشركة أو المشروع نفسه بجانب إلحاقها الضرر بالمستهلك وبالمجتمع ككل. فهناك الدعوة إلى الصدق في التجارة، والنهي عن الإعلان عن السلعة بالكذب والترويج والتلبيس، فلا تصرية ولا نجش ولا إخفاء لعيوب السلعة وآثارها السلبية الجانبية، وعدم المبالغة في ذكر مواصفات السلعة بما ليس فيها، كما نهى الإسلام عن محاولة الإضرار بالبائعين الآخرين (المنافسين) تأسيساً على قاعدة لا ضرر ولا ضرار، فنهى الإسلام عن تلقي الركبان وعن بيع الرجل على بيع أخيه والبيع بأقل من سعر المثل. وفي كل هذا كان الإسلام سباقاً للفكر الإداري المعاصر الذي لم يفطن إلا أخيراً لهذه الموبقات وقامت حكومات الغرب وأمريكا بسن التشريعات ووضع القوانين، وإنشاء الجمعيات واللجان الخاصة بتنظيم ورقابة عملية الإعلان والترويج، والتسعير، وكذا عمليات المنافسة سواء بزيادة أو خفض الأسعار.

التوصيات

يتقدم الباحث – تأسيساً على نتائج التحليل السابق خلال هذا البحث – بهذه التوصيات:

أولاً: ضرورة إلمام رجل التسويق والعاملين في هذا الحقل بالقيم الأخلاقية والقواعد الشرعية المنظمة لعملية التبادل حيث تمثل هذه القيم الثقافة الجوهرية والثانوية للمجتمع الإسلامي وبالتالي تعتبر واحدة من أهم مقومات البيئة التسويقية الشاملة.

ثانياً: حماية المستهلك ولصاحب المشروع نفسه وتحقيقاً للصالح العام ينبغي أن يتولى أولو الأمر مسئوليتهم في تشديد الرقابة على الإعلانات التي لا تراعي الصدق والأمانة في إعلاناتها سوء بوصف السلعة بما ليس فيها، أو اللجوء إلى الكذب على المستهلك وخداعه، أو إخفاء بعض عيوب السلعة وآثارها السلبية الجانبية، أو الإعلانات التنافسية التي تلعب على أوتار خفض الأسعار بهدف جذب عملاء الغير وإلحاق الضرر بهم، وفي هذا الصدد يوصي الباحث بضرورة إنشاء جهة مختصة تكون مهمتها التأكد والتثبيت من صدق الإعلانات ويكون من حقها مطالبة الشركة المعلنة بتقديم الدليل الموثق لأي ادعاء تتضمنه إعلاناتها، وأن تلتزم هذه الشركات التي يثبت قيامها بادعاءات كاذبة في إعلاناتها بالقيام بالإعلان التصحيحي.

ثالثاً: ينبغي أن تتحدد أسعار البيع في ظل التراضي التام بين طرفي عملية التبادل دون محاولة التأثير على رضاء أحدهما، وأن يتم ذلك في ظل سوق مفتوحة كما يلزم أن يراعى في ذلك الصدق والوضوح بما يحقق صالح المشروع البائع في تحقيق أهدافه.

رابعاً: ضرورة قيام الحكومة بتسعير السلع الضرورية للمستهلك والتي تستخدم على نطاق واسع وشعبي وذلك بفرض أسعار مخفضة إما عن طريق الدعم أو عن طريق رقابة الأسعار وضبطها.

خامساً: العمل على تشجيع تأسيس وإنشاء جمعيات حماية المستهلك التي تعمل على إرشاده وتقديم النصح له فيما يتعلق بالسلعة من حيث الجودة والأسعار ومكان وجودها والمواصفات التي ينبغي توافرها وإخبار المستهلك عن الشركات والمنشآت التي تتلاعب في أسعار السلعة أو في مواصفاتها إلى غير ذلك من الخدمات التي تستطيع هذه الجمعيات تقديمها للمستهلك.

مراجع البحث

أولا المراجع العربية:

أ – القرآن الكريم.

ب – الحديث الشريف وعلومه:

١. ابن ماجه: سنن ابن ماجه – حققه محمد فؤاد عبد الباقي – دار إحياء الكتب العربية ١٣٧٣ – ١٩٥٣.

٢. الشوكاني: محمد بن علي بن محمد – نيل الأوطار من أحاديث سيد الأخيار – دار الجيل – بيروت ١٩٧٣.

٣. العسقلاني: ابن حجر – بلوغ المرام من أدلة الأحكام – تحقيق رضوان محمد رضوان – دار الكتاب العربي ١٩٧٣.

٤. الكرماني: صحيح البخاري بشرح الكرماني – مطبعة النهضة المصرية ١٣٥٦ – ١٩٣٧.

٥. المناوي: التيسير بشرح الجامع الصغير – المكتب الإسلامي – بيروت.

جـ - الفقه والأصول:

١. ابن رشد: المقدمات – مكتبة المثنى – بغداد.

٢. ابن قدامة: موفق الدين الكافي – المكتب الإسلامي – دمشق – الطبعة الأولى.

٣. ابن قدامة: (موفق الدين) – وابن قدامة (شمس الدين) ، المغني والشرح الكبير – دار الكتاب العربي – بيروت ١٣٩٢ – ١٩٧٢.

٤. الخطيب الشربيني: مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج

– مطبعة الحلبي بمصر ١٩٥٥.

٥. المالكي الغرناطي: قوانين الأحكام الشرعية – دار العلم للملايين – بيروت.

٦. أبو الوليد الأندلسي: القاضي سليمان الباجي – المنتقى شرح موطأ مالك – مطبعة السعادة بمصر – الطبعة الأولى ١٣٣١هـ.

د – مؤلفات إسلامية (من التراث ومعاصرة):

١. ابن القيم: شمس الدين أبو عبد الله بن محمد أبي بكر – الطرق الحكمية في السياسة الشرعية – تحقيق د. محمد جميل غازي – مطبعة المدني ١٩٧٧

٢. الغزالي: إحياء علوم الدين – دار المعرفة بيروت.

٣. القرشي: محمد بن محمد بن أحمد المعروف بابن الأخوة – معالم القربة في أحكام الحسبة – نقل وتصحيح روبن ليوي – مطبعة دار الفنون بكيمبرج ١٩٣٧.

٤. عبد السلام داود العبادي: الملكية في الشريعة الإسلامية – مكتبة الأقصى – الأردن – الطبعة الأولى ١٣٩٤ – ١٩٧٤.

هـ- مؤلفات معاصرة ورسائل علمية غير منشورة:

١. د. حسين موسى راغب: المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية – المؤلف – الطبعة الأولى ١٩٨٤.

٢. د. حسين موسى راغب: مدخل النظم في إدارة الإنتاج – المؤلف – الطبعة الثانية – ١٩٨٦.

٣. د. حسين موسى راغب: مدخل الاستراتيجيات والنظم في إدارة

التسويق – المؤلف – الطبعة الأولى ١٩٨٦.

٤. د. حسين موسى راغب وآخر: مقدمة في السلوك الإنساني وتطبيقاته في المجال الإداري – المؤلفان – الطبعة الأولى ١٩٨٦.

٥. د. محمد عبد الحليم عمر: الرقابة على الأموال في الفكر الإسلامي – دراسة تحليلية مقارنة – رسالة دكتوراه – كلية التجارة – جامعة الأزهر سنة ١٩٨٢

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. **Anthony، R. N. anr R. E**. Herslings. Management Control In Non-Profit Organisations Richard D. Irwin Inc. 1975.
2. **Baker، M. J** Marketing An Introductory Text. The Mac-Millan Press LTD. 3rd Ed London 1979.
3. **Hussein H. M. R.** The Marketing Of Non-Profit Organisations. A Study The Application Of Marketing Techniques And Practices In The Scottish Ares Organization Ph D Thesis Department Of Marketing University Of Strathclyde Glasgow. 1982.
4. Kotler P. Marketing For Non- Profit Organization Prentice – Hall Inc Englewood Cliffs New Dressy. 1975
5. **Kotler. P**. Principles Of Marketing Prentice – Hall Inc Englewood Cliffs N.j 1975
6. **Leonard L. Berry And James، S، Hensel**، Public Relations Opportunities In The New Society Arizona Business August – September 1973.
7. **Rothmall M. J** Marketing By The Federal Government MUSU Business Topics Summer 1973.
8. **Shapiro B. P**. Marketing In Non- Profit Organisations Report No، 72 – 116 September 1972.
9. **Stanson W، J**. Fundamental Of Marketing 5th Ed. New York، Mcgraw – Hill 1978.
10. **Wright S، J. Et Al**، Advertising 4th Ed. New York. Mcgraw- Hill 1977.
11. **Wilke L. W And Poul W، Farris** “Comparison Advertising Problem And Potential Journal Of Marketing October 1975.

البحث الثالث

التكييف الشرعي والمحاسبي للربح في المشروعات الإسلامية

دكتور/أحمد تمام محمد سالم (*).

(*)كلية التجارة – جامعة الأزهر.

محتويات الدراسة

المقدمة: مجالات النشاط الاقتصادي المشروعة:

يتناول الحديث في هذه المقدمة ماهية مجالات النشاط الاقتصادي – في الفكر الإسلامي – وأنواعها ومكانتها في القرآن الكريم والسنة الشريفة، كما يتناول أيضاً الصورة النهائية للاستثمار في هذه المجالات، ألا وهي التجارة وذلك بهدف الوصول إلى الهدف الرئيسي من وراء الاستثمار في تلك المجالات وهو ما يتمثل في تحقيق الأرباح.

وتُعرف مجالات النشاط الاقتصادي في قواميس اللغة العربية باسم: (المستغلات) – بفتح الغين – من قولهم أغلت الضيعة أي أعطت غلتها، والغلة – في اللغة – هي الدخل أو الإيراد من الدور والأراضي والتجارة والزراعة وغيرها من مجالات النشاط الاقتصادي واستغل المستغلات أي أخذ غلتها[1].

وفي ضوء هذه المعاني اللغوية لكلمة المستغلات أو مجالات النشاط الاقتصادي يمكن القول بأنها هي ما يعرف – في الفكر الاقتصادي المُعاصر باسم موارد الثروة، وأن استغلالها يعني الحصول على غلتها، ويدخل في نطاق هذا الاستغلال كل ألوان الوسائل والتدابير التي تعالج بها هذه الموارد لكي تكون أوفر غلة وأكثر فائدة.

وموارد الثروة المشروعة – في الفكر الإسلامي – أنواع عديدة[2]. وسيقتصر الحديث – في هذا المجال – على ذكر أهمية بعض هذه الموارد من خلال آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، فمن أمثلة هذه الموارد ما يلي:

---

(1) أبو بكر الرازي – مختار الصحاح – دار إحياء الكتب العربية – بدون تاريخ ص ٤١٣.

(2) البهي الخولي – الثروة في ظل الإسلام – الناشرون العرب – بالقاهرة- ١٩٧١م ص ٢٥.

(أ) أراضي المراعي والزراعة والأشجار: يقول الله تعالى: ﴿ هُوَ ٱلَّذِىٓ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً ۖ لَّكُم مِّنْهُ شَرَابٌ وَمِنْهُ شَجَرٌ فِيهِ تُسِيمُونَ ۝١٠ يُنۢبِتُ لَكُم بِهِ ٱلزَّرْعَ وَٱلزَّيْتُونَ وَٱلنَّخِيلَ وَٱلْأَعْنَٰبَ وَمِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ ۗ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ۝١١ ﴾ (1). ويقول الله تعالى: ﴿ وَهُوَ ٱلَّذِىٓ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَأَخْرَجْنَا بِهِۦ نَبَاتَ كُلِّ شَىْءٍ فَأَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِرًا نُّخْرِجُ مِنْهُ حَبًّا مُّتَرَاكِبًا وَمِنَ ٱلنَّخْلِ مِن طَلْعِهَا قِنْوَانٌ دَانِيَةٌ وَجَنَّٰتٍ مِّنْ أَعْنَابٍ وَٱلزَّيْتُونَ وَٱلرُّمَّانَ مُشْتَبِهًا وَغَيْرَ مُتَشَٰبِهٍ ۗ ٱنظُرُوٓا۟ إِلَىٰ ثَمَرِهِۦٓ إِذَآ أَثْمَرَ وَيَنْعِهِۦٓ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكُمْ لَءَايَٰتٍ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ۝٩٩ ﴾ (2).

(ب) الحيوان بما يؤدي من منافع وما يؤخذ منه من لبن ولحم وصوف وجلد وغيره، يقول الله تعالى: ﴿ أَوَلَمْ يَرَوْا۟ أَنَّا خَلَقْنَا لَهُم مِّمَّا عَمِلَتْ أَيْدِينَآ أَنْعَٰمًا فَهُمْ لَهَا مَٰلِكُونَ ۝٧١ وَذَلَّلْنَٰهَا لَهُمْ فَمِنْهَا رَكُوبُهُمْ وَمِنْهَا يَأْكُلُونَ ۝٧٢ ﴾ (3). ويقول الله تعالى أيضاً ﴿ وَتَحْمِلُ أَثْقَالَكُمْ إِلَىٰ بَلَدٍ لَّمْ تَكُونُوا۟ بَٰلِغِيهِ إِلَّا بِشِقِّ ٱلْأَنفُسِ ۚ إِنَّ رَبَّكُمْ لَرَءُوفٌ رَّحِيمٌ ۝٧ ﴾ (4). ويقول أيضاً ﴿ وَٱللَّهُ جَعَلَ لَكُم مِّنۢ بُيُوتِكُمْ سَكَنًا وَجَعَلَ لَكُم مِّن جُلُودِ ٱلْأَنْعَٰمِ بُيُوتًا تَسْتَخِفُّونَهَا يَوْمَ ظَعْنِكُمْ وَيَوْمَ إِقَامَتِكُمْ ۙ وَمِنْ أَصْوَافِهَا وَأَوْبَارِهَا وَأَشْعَارِهَآ أَثَٰثًا وَمَتَٰعًا إِلَىٰ حِينٍ ۝٨٠ ﴾ (5).

(ج) مناجم المعادن على اختلاف ألوانها من ذهب وفضة وحديد ونحاس إلى غير ذلك من المعادن، يقول الله تعالى: ﴿ وَأَنزَلْنَا ٱلْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ ﴾ (6). ويقول أيضا: ﴿ أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَأَخْرَجْنَا بِهِۦ ثَمَرَٰتٍ مُّخْتَلِفًا أَلْوَٰنُهَا ۚ وَمِنَ ٱلْجِبَالِ جُدَدٌۢ بِيضٌ وَحُمْرٌ

(1) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ١٠-١١.
(2) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ٩٩.
(3) القرآن الكريم – سورة يس – الآية ٧١ - ٧٢.
(4) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٧.
(5) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ٨٠.
(6) القرآن الكريم – سورة الحديد – الآية ٢٥.

﴿ مُخۡتَلِفٌ أَلۡوَٰنُهَا وَغَرَابِيبُ سُودٞ ٢٧ ﴾ [1]. والجدد البيض والحمر والسود طبقات من الجبال من الصخر مختلفة الألوان تحتوي صفوفاً من المعادن، تمتد في رأي العين مع امتداد الجبال كأنها الجدد أي الطرق، ويقول الرسول (ﷺ) فيما روي عن عائشة رضي الله تعالى عنها: ﴿**الرزق في خبايا الأرض** ﴾ [2]. وخبايا الأرض هي ما خبأه الله تعالى في باطنها من جواهر المعادن النافعة.

(د) الموارد المائية من عيون وآبار وأنهار وبحار، وما فيها من ثروة وما لها من منافع، وما يتصل بها من تيارات ومساقط وشلالات، يقول الله تعالى: ﴿ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلۡفُلۡكَ لِتَجۡرِيَ فِي ٱلۡبَحۡرِ بِأَمۡرِهِۦۖ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلۡأَنۡهَٰرَ ٣٢ ﴾ [3]. وقوله تعالى ﴿ وَهُوَ ٱلَّذِي سَخَّرَ ٱلۡبَحۡرَ لِتَأۡكُلُواْ مِنۡهُ لَحۡمٗا طَرِيّٗا وَتَسۡتَخۡرِجُواْ مِنۡهُ حِلۡيَةٗ تَلۡبَسُونَهَا وَتَرَى ٱلۡفُلۡكَ مَوَاخِرَ فِيهِ وَلِتَبۡتَغُواْ مِن فَضۡلِهِۦ وَلَعَلَّكُمۡ تَشۡكُرُونَ ١٤ ﴾ [4]. ويقول أيضاً: ﴿ أَلَمۡ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءٗ فَسَلَكَهُۥ يَنَٰبِيعَ فِي ٱلۡأَرۡضِ ﴾ [5]. وقوله تعالى: ﴿ وَجَعَلۡنَا فِيهَا جَنَّٰتٖ مِّن نَّخِيلٖ وَأَعۡنَٰبٖ وَفَجَّرۡنَا فِيهَا مِنَ ٱلۡعُيُونِ ٣٤ لِيَأۡكُلُواْ مِن ثَمَرِهِ ﴾ [6].

(هـ) الثروة المعدنية السائلة في جوف الأرض، وتيارات الرياح والطاقات الشمسية وغير ذلك من الطاقات الجديدة والمتجددة وذلك في قوله تعالى: ﴿ وَلِسُلَيۡمَٰنَ ٱلرِّيحَ غُدُوُّهَا شَهۡرٞ وَرَوَاحُهَا شَهۡرٞۖ وَأَسَلۡنَا لَهُۥ عَيۡنَ ٱلۡقِطۡرِۖ

(1) القرآن الكريم – سورة فاطر – الآية ٢٧.
(2) لم يوثق الكاتب هذا الحديث.
(3) القرآن الكريم – سورة إبراهيم – الآية ٣٢.
(4) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ١٤.
(5) القرآن الكريم – سورة الزمر – الآية ٢١.
(6) القرآن الكريم – سورة يس – الآية ٣٤ - ٣٥.

وَمِنَ ٱلْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ ﴾ [1]. وقوله تعالى ﴿ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ دَآئِبَيْنِ ۖ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلَّيْلَ وَٱلنَّهَارَ ﴿٣٣﴾ ﴾ [2].

كل هذه المرافق أتاحها الله للإنسان ليستغلها ويُبدع فيها ويستخرج منها خيرها، وهي من الشمول بحيث يمكن القول: إنه لا يوجد شيء في الكون إلا متاح أمام الإنسان للاستثمار والاستغلال، وكل ذلك إنما هو لخير الإنسان، ولذلك فالمخلوق الوحيد من بين جميع خلق الله تعالى الذي لا يجوز استغلاله دون مقابل ودون رضاه إنما هو الإنسان وما عداه من مرافق وموارد فهو مسخر لخير الإنسان.

وبعد أن أوردنا ما تفضل الله به وأتاحه أمام الإنسان لاستغلاله والانتفاع به ننتقل إلى الصورة النهائية لهذا الاستغلال والانتفاع وهي التجارة فكما يذكر ابن خلدون[3]. فإنّ وجوه المعاش الطبيعية – كما ذكرها المحققون – هي الفلاحة والصناعة والتجارة، وفي رأينا أنّ التجارة هي أهم هذه الوجوه ربما لأنها المحصلة النهائية للأوجه الأخرى من النشاط الاقتصادي وربما لأن فيها تسعة أعشار الرزق، ولعل هذه الأهمية تبدو من تخصيصها بالذكر في قوله تعالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا نُودِىَ لِلصَّلَوٰةِ مِن يَوْمِ ٱلْجُمُعَةِ فَٱسْعَوْاْ إِلَىٰ ذِكْرِ ٱللَّهِ وَذَرُواْ ٱلْبَيْعَ ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩﴾ ﴾ [4]. وقوله تعالى: ﴿ رِجَالٌ لَّا تُلْهِيهِمْ تِجَـٰرَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَن ذِكْرِ ٱللَّهِ ﴾ [5].

وعن معنى التجارة يقول ابن خلدون – في مقدمته[6]. التجارة محاولة الكسب بتنمية المال، بشراء السلع بالرخص وبيعها بالغلاء، أيا ما كانت

(1) القرآن الكريم – سورة سبأ – الآية ١٢.
(2) القرآن الكريم – سورة إبراهيم – الآية ٣٣.
(3) عبد الرحمن بن خلدون – مقدمة ابن خلدون – طبعة دار الشعب بمصر ص ٣٤٥.
(4) القرآن الكريم – سورة الجمعة – الآية ٩.
(5) القرآن الكريم – سورة النور – الآية ٣٧.
(6) نفس المرجع – ص ٢٥٥.

السلعة... وذلك القدر النامي يسمى ربحاً فالمحاول لذلك الربح، إمَّا أن يختزن السلعة ويتحين بها حوالة الأسواق من الرخص إلى الغلاء، فيعظم ربحه، وإما أن ينقلها إلى بلد آخر تنفق فيه تلك السلعة أكثر من بلده الذي اشتراها فيه فيعظم ربحه، ولذلك قال بعض الشيوخ من التجار لطالب الكشف عن حقيقة التجارة أنا أعلمها لك في كلمتين: اشتر الرخيص وبع الغالي وقد حصلت التجارة.

ويتضح من تعريف التجارة أهمية الربح باعتباره هدف التجارة ومقصدها الرئيسي، فهو الحافز على القيام بالنشاط الاقتصادي، وهو أداة الحكم على كفاءة المشروعات، وهو مؤشر كفاءة الأداء وهو مصدر التقدم والنماء وهو مصدر الإحلال والتجديد وهو عائد عنصر التنظيم وهو مقابل تحمل المخاطرة وهو الوسيلة لاستمرار المشروعات ونموها وتطورها.

وبناء على ما تقدم تبدو أهمية البحث عن مفهوم الربح وقياسه في المشروعات الإسلامية من المنظور الشرعي، وهذا هو موضوع المباحث التالية.

المبحث الأول
مفهوم الربح في الإسلام

تعددت وجهات نظر العلماء في تفسير مفهوم الربح بحسب الزاوية التي ينظر إليه منها، وبحسب الغرض من تحديد الربح.

وبصورة إجمالية يختلف مفهوم الربح في فقه الزكاة عنه في فقه المعاملات، حيث إن الغرض من تحديد الربح في فقه الزكاة هو تحديد نصاب زكاة المال وتحديد القدر الذي تفرض عليه الزكاة، وتحديد مقدار الزكاة الذي هو حق مستحقي الزكاة، أمّا الغرض من تحدي الربح في فقه المعاملات فهو المحافظة على سلامة رأس المال أولاً في ربح إلا بعد سلامة رأس المال، ولا يقال لمن لم يسلم له رأسماله قد ربح، أمّا الغرض الثاني من تحديد الربح – في فقه المعاملات – فهو تحديد القدر الذي يوزع على أصحاب المشروع أو المستحقين للربح في هذا المشروع، وبعبارة أخرى تحديد حصة كل صاحب حق في هذا الربح، ومن هنا اختلف مفهوم الربح واختلفت طبيعته ونطاقه – من وجهة النظر الإسلامية – في فقه الزكاة عنه في فقه المعاملات وبناءً عليه فستتم مناقشة مفهوم الربح وفقاً لذلك كالآتي:

أولاً – مفهوم الربح في فقه الزكاة:

تفرض الزكاة على المال النامي حقيقة أو تقديراً وبعبارة أخرى تفرض الزكاة على المال النامي بالفعل أو بالقوة، والنماء الفعلي، هو زيادة المال بالتوالد والتناسل والتجارات ونحوها، والنماء تقديري أو النماء بالقوة هو قابلية المال للنماء وتمكنه من الزيادة حالة كونه في حيازة مالكه أو حيازة من ينوب عن هذا المالك، ومن هنا يرتبط مفهوم الربح بمعنى النماء، ومعنى النماء – بلغة العصر الحديث – أن يكون المال من شأنه أن يدر على صاحبه دخلاً أو

إيراداً أو أن يكون المال نفسه نماء أي فضلاً وزيادة وإيراداً جديداً، وهذا ما قرره فقهاء الإسلام وبينوا حكمه بوضوح ودقة، فقد قالوا: النماء في اللغة الزيادة، وفي الشرع نوعان حقيقي وتقديري[1].

فقياس الربح – في فقه الزكاة يعتمد على مفهوم النمو، والزيادة في القيمة، ويتحدد قدره – بلغة المحاسبة المعاصرة – بمقارنة المراكز المالية بين تاريخين، وإن كان يمكن تحديده عن طريق المقابلة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بها، إلا أنّ المفهوم الأول هو الأكثر استخداماً في حديث الفقهاء والمفسرين، فيقول الإمام الرازي الربح هو نماء رأس المال[2]. ويقول الإمام الألوسي[3]. الربح هو تحصيل الزيادة من رأس المال وشاع في الفضل عليه، وفي ضوء هذا المفهوم للربح من وجهة نظر فقه الزكاة وحيث يكون الغرض منه تحديد النصاب ووعاء الزكاة ومقدارها فإنّ هذا المفهوم يتسع ليشمل الأرباح العرضية والأرباح الرأسمالية فضلاً. عن الأرباح الناتجة عن النشاط الطبيعي للمنشأة، وقد أشار الفقهاء إلى هذا المعنى عند الحديث عن الغلة وفي ذلك الجزء من النماء الناتج من عروض التجارة قبل بيع رقابها أو أصولها مثل ولد العرض المعد للتجارة سواء من نعم أو خيل أو غيرها ومثله فرخ بيض التجارة، ويلحق بولد العرض صوفه وريشه ووبره وشعره ولبنه وسمنه ونحوها، فكلها مال تجارة، وثمر عرض التجارة من نخل وعنب وغيرها مال تجارة، وكذا تبنه وأغصانه وأوراقه، ومثله النبات بذره وسنابله[4]. وهي الزيادة المعروفة في الفقه المالكي باسم الغلة، وهي – كما سبق – ما تجدد من سلع

---

(1) الدكتور/ يوسف القرضاوي – فقه الزكاة – مؤسسة الرسالة جـ ١ ص ١٣٩.

(2) محمد فخر الدين الرازي – مفاتيح الغيب المشتهر بالتفسير الكبير – المطبعة الحسينية المصرية – بدون تاريخ جـ ١ ص ١٢٠.

(3) أبو الفضل شهاب الدين الألوسي – روح المعاني – المطبعة العثمانية بمصر جـ ١ ص ١٥٠.

(4) حاشية القليوبي على شرح المحلي على منهاج الطالبين للشيخ محيي الدين النووي – دار إحياء الكتب العربية بالقاهرة جـ ٢ ص ٣٠.

التجارة قبل بيع رقابها[1]. وكل هذه الزيادات تضم إلى عروض التجارة عند تحديد محل زكاتها إذ المعتبر فيما يزكى كونه من عين النصاب (المال النامي حقيقة أو تقديراً) وهذه الزيادات كذلك[2].

ثانياً – مفهوم الربح في فقه المعاملات:

يجمع العلماء – في الفكر الإسلامي – على أنّ المقصود من التجارة هو سلامة رأس المال والربح، وأن الذي يطلبه التجار في متصرفاتهم شيئان، سلامة رأس المال والربح، وأن التجارة سبب يفضي إلى كل واحد من الربح، والخسران ومن لم يسلم له رأسماله لا يوصف بالربح[3].

كذلك – لا يوجد خلاف بين الفقهاء حول اعتبار الربح وقاية لرأس المال وأنه جابر له من الخسران الذي يلحق به، وفي هذا المعنى يقول ابن قدامة: الربح إذا ظهر في المضاربة لم يجز للمضارب أخذ شيء منه بغير إذن ربّ المال لا نعلم في هذا خلافاً بين أهل العلم، وإنما لم يملك ذلك لأنّ الربح وقاية لرأس المال، فلا يأمن الخسران الذي يكون هذا الربح جابراً له. فيخرج بذلك عن أن يكون ربحاً وإذا طلب أحدهما ربّ المال أو المضارب قسمة الربح دون رأس المال وأبى الآخر قدم قول الممتنع، لأنه إن كان لربّ المال فلأنه لا يأمن الخسران فيجبره بالربح، وإن كان العامل فلأنه لا يأمن أن يلزمه ردّ ما أخذه في وقت لا يقدر عليه، وذلك لأنّ أكثر أهل العلم يقول برد العامل الربح حتى يستوفي ربّ المال ماله[4]. إذا حصلت القسمة ومن ثم فإنّ ما يحدث في رأس المال من تلف لا يد للمضارب فيه كأن حدث بآفة سماوية أو خسارة

---

(1) الشرح الكبير للدردير وحاشيته للدسوقي – دار إحياء الكتب العربية جـ ١ ص ٤٦١.
(2) ابن حجر الهيثمي – تحفة المحتاج لشرح المنهاج – مطبعة بولاق – ١٢٩٠هـ جـ ٢ ص ٤٢٥.
(3) يراجع هنا:
(أ)فخر الدين الرازي – مرجع سابق – ص ١٢٠.
(ب)عبد الله أحمد بن محمود النسفي – مدارك التتزيل وحقائق التأويل – دار إحياء الكتب العربية جـ١ ص ١٩.
(4) ابن قدامة – المغني – مطبعة الإمام بالقلعة ج ٥ ص ٥٣.

بسبب العمل فيه وهو في يد المضارب بعد ابتداء العمل فيه يجبر بالربح، بحيث لا يكون ربح إلا بعد كمال رأس المال كما كان[1].

والتجارة – من المنظور الإسلامي – هي تقليب المال بمعاوضة لغرض الربح[2]. وإن كل ربح يحصل إنما هو نتاج عوامل التقليب وعوامل المخاطرة، وأن التفاوت بين المشروعات المختلفة في تحقيق الأرباح يرجع إلى اختلاف عناصر عوامل التقليب كما يرجع إلى اختلاف عناصر المخاطرة وتتطلب عوامل التقليب وعوامل المخاطرة إنفاق نفقات في سبيل الحصول على الإيراد، وبناء على ذلك فتحديد الربح يتم عن طريق المقارنة بين تلك الإيرادات وبين النفقات التي أنفقت في سبيل الحصول عليها، ومن ثم فالربح هو مقدار زيادة الإيرادات على مقدار النفقات المتعلقة بها وهو ما يعرف في الفكر المحاسبي المعاصر بنظرية حساب الاستغلال ولذلك يقتصر مفهوم الربح على نتاج عوامل التقليب والمخاطرة في مال التجارة فلا يتضمن الأرباح العرضية ولا الأرباح الرأسمالية، وقد أشار الفقهاء إلى هذا المعنى فالزيادات التي تحدث في سلع التجارة قبل بيع رقابها وهي ما سبق الإشارة إليها باسم الغلة لا يستحق العامل – في المضاربة – حصة منها بل يفوز المالك صاحب رأس المال[3].

وتختلف المعالجة المحاسبية لهذا النوع من الزيادات في فقه الزكاة عنه في فقه المعاملات، فكما سبق ذكره تضم هذه الزيادات إلى أصولها عند حساب محل الزكاة أمّا في حالة فقه المعاملات فهي تضم إلى حساب رأس المال أو في حساب مستقل لتصبح حقاً من حقوق الملكية وليس للمضارب نصيب منها، إذ المعتبر فيما يزكى كونه من عين النصاب وهو المال النامي حقيقة أو تقديراً،

---

(1) علي الخفيف – الشركات في الفقه الإسلامي – دار النشر للجامعات المصرية – ١٩٦٢م ص ٦.
(2) جلال الدين المحلي – شرح المحلي على منهاج الطالبين – دار إحياء الكتب العربية جـ ٢ ص ٢٧.
(3) ابن حجر الهيثمي – مرجع سابق – ص ٤٢٥.

أمّا المعتبر في فقه المعاملات فكونه من حذق العامل (المضارب) وهذه الزيادات ليست كذلك[1]. وعلى هذا يمكن القول بأن هذه الزيادات أي الأرباح العرضية أو الغلة كما يطلق عليها الفقهاء ليست نتيجة التصرف في مال التجارة، ولذا فهي لا تشكل عنصراً من عناصر الربح، وإنما هي عنصر من عناصر مال التجارة.

ونفس التحليل ينطبق على الأرباح الرأسمالية أو ما يطلق عليه فقهاء المالكية اسم (الفائدة) وهي ذلك النوع من النماء الناتج من عروض القنية[2]. فحيث إنها ليست نتيجة التصرف العادي في مال التجارة فإنها تعتبر جزءاً من الربح وإنما هي جزء من مال التجارة، وعلى ذلك يفوز بها أصحاب رأس المال وليس للمضارب في شركات المضاربة نصيب منها، أي ليست ربحاً قابلاً للتوزيع.

وتتم المقابلة بين الإيرادات والتكاليف المتعلقة بها في ضوء عدد من الأسس والمبادئ الشرعية والمحاسبية، نذكر أهمها فيما يلي:

أسس تحديد الربح:

تقوم المحاسبة – في الفكر الإسلامي - على عدد من القواعد الكلية، وبعض هذه القواعد يستند إلى أحكام الشريعة الإسلامية، وبعضها الآخر مستمد من جريان العرف به في التطبيق العملي مع عدم مخالفته لأحكام الشريعة الإسلامية.

ومن بين أهم القواعد التي تحكم تحديد الربح – من المنظور الإسلامي – ما يلي:

---

(1) ابن حجر الهيثمي – مرجع سابق – ص ٤٢٥.

(2) الشرح الكبير للدردير وحاشيته للدسوقي جـــ١ ص ٤٦١.

١ - مشروعية الإيرادات والتكاليف[1]:

ويقصد بهذه المشروعية فيما يتعلق بالإيرادات:

- أن يكون مصدر الإيرادات مباحاً شرعاً، وبعبارة أخرى ألا يكون الإيراد ثمناً لميتة أو خنزير أو خمر أو غير ذلك من السلع التي نهت عنها الشريعة الإسلامية.
- ألا يكون مصدراً ضاراً بالبيئة أو المجتمع.
- ألا تكون وسيلة الحصول على الإيراد محرمة أو مكروهة شرعاً مثل الربا والغش والتدليس والاحتيال والاحتكار والسرقة والغصب إلى غير ذلك من الوسائل التي نهت عنها أحكام الشريعة الإسلامية لتحقيق الإيرادات واكتساب الأموال.

ومن الناحية الأخرى يقصد بمشروعية التكاليف:

- أن يكون مصدرها مباحاً شرعاً، فالمال الخبيث وسيلة التخلص منه هو التصدق به، وليس لإنفاقه في تحقيق مال جديد، وإلا كان المال الجديد خبيثاً مثل المال الذي أنفق في سبيل الحصول عليه.
- أن تكون طريقة الإنفاق مباحة شرعاً، فلا تكون من قبيل الربا فهو محرم – شرعاً – أخذاً وعطاء، أو الرشوة فقد لعن رسول الله (ﷺ) آخذها ومعطيها بل ومن يتوسط فيها، وغير ذلك من طرق الإنفاق التي تنهى الشريعة الإسلامية عنها.

٢ - عدالة الإنفاق:

ويقصد بعدالة الإنفاق تجنب الإسراف والتقتير كما قال الله تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا ﴿٦٧﴾ ﴾[2].

(1) المال الحرام لا يزكى لانعدام الملكية وسبيل التخلص منه هو إعطاؤه لأصحابه أو الفقراء ، يراجع في ذلك د. يوسف القرضاوي – مرجع سابق – ص ١٣٣ – ١٣٤.
(2) القرآن الكريم – سورة الفرقان – الآية ٦٧.

وعدالة الإنفاق كما تكون مرغوبة بالنسبة للفرد في مال نفسه، ففي حال المشروعات من باب أولى، لأنها- حينئذ – تكون عبارة عن تصرّف في أموال الغير التي أؤتمن عليها، فالإسراف عندئذ لا يكون ضياعاً للمال فحسب وإنما هو أيضاً خيانة للأمانة.

وأمّا التقتير في الإنفاق، ولعله يمكن التعبير عنه هنا بالتقصير فلن يترتب عليه سوى العجز في تحقيق الهدف كماً أو نوعاً، مما يعني مخالفة صريحة لقوله تعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ ﴾ [1]. ومخالفاً أيضاً لقوله (ﷺ): ﴿**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** ﴾ [2].

كما تعني عدالة الإنفاق تجنب النفقات الترفيه التي لا حاجة تدعو إليها.

٣- عدالة التحميل[3]:

ويقصد بعدالة التحميل توزيع النفقات على المراكز المستفيدة طبقاً لمبدأ الاستفادة.

٤- الشخصية المعنوية والوحدة المحاسبية:

يجري العرف المحاسبي المعاصر على اعتبار الوحدة الاقتصادية شخصية اعتبارية ذات ذمة مالية مستقلة عن ذمة أصحابها، ومن ثم تجري المقابلة بين الإيرادات الخاصة بهذه الوحدة وبين النفقات التي أنفقت في سبيل تحقيق هذه الإيرادات، أمّا عن الوحدة المحاسبية فقد تكون هي الوحدة

(1) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ١٠٥.

(2) حسن رواه البيهقي في شعب الإيمان عن عائشة رضي الله عنها ، انظر الجامع حديث رقم ١٨٨٠.

(3) يراجع في هذا د. حسين حسين شحاتة – الإطار العام لأسس ونظم محاسبة التكاليف في المصارف الإسلامية – المصرف الإسلامي الدولي – ١٩٨٨ ص ٣ وما بعدها.

الاقتصادية ذاتها وقد يتم تخصيص الوحدة المحاسبية لتكون فرعاً أو نشاطاً أو قسماً أو حتى عملية معينة داخل الوحدة الاقتصادية.

ومن المنظور الإسلامي يميل كثير من الباحثين المعاصرين إلى الأخذ بفكرة الشخصية الاعتبارية المستقلة للمشروعات الإسلامية، كما تشير التطبيقات العملية إلى الأخذ بهذه الفكرة في هذه المشروعات(1).

وأمّا عن فكرة الوحدة المحاسبية فنجد لها تطبيقا عمليات يتمثل في استقلال عقود المُضاربات، بحيث يعتبر كل عقد مضاربة وحدة محاسبية مستقلة عن عقود المُضاربات الأخرى(2). تتم المحاسبة عن إيراداته وتكاليفه بصورة مستقلة عن العقود الأخرى.

٥- قاعدة السنوية:

يجري العرف المحاسبي المعاصر على إجراء المقابلة بين الإيرادات والنفقات في نهاية كل سنة مالية، بحيث تكون هذه السنة متفقة مع السنة الميلادية أو قد تتداخل معها، وفي ظروف خاصة يتم عمل هذه المقابلة في فترات أقل أو أكثر من السنة وهذا العرف له ما يبرره في الفكر المحاسبي المعاصر، كما أنه له مبررات خاصة في الفكر الإسلامي مردها إلى وجوب فريضة الزكاة في نهاية كل حول، ومن ناقلة القول: أنّ السنة أو الحول في الفكر الإسلامي هو السنة الهجرية وليس السنة الميلادية.

٦- قاعدة الاستمرار:

ينظر الفكر المحاسبي المعاصر إلى الوحدة الاقتصادية على أنها مستمرة إلى أجل غير محدد وتتم المقابلة بين الإيرادات والمصروفات في ضوء

(1) د. حسين حسين شحاتة – القواعد المحاسبية في الفكر الإسلامي – المصرف الإسلامي الدولي – ص٦ وما بعدها.

(2) د. محمود الناغي – المنهج المحاسبي في عقود المضاربات الإسلامية – المجلة العلمية لتجارة الأزهر – العدد السادس ١٩٨٣م ص ١٠٥.

هذه القاعدة حيث تكون العمليات الإيرادية مكانها حسابات النتيجة أمّا العمليات الرأسمالية فمكانها قوائم المركز المالية.

ومن المنظور الإسلامي يكاد ينعقد الإجماع بين الفقهاء[1]. على أنّ استمرار المشروع إنما هو أمر متروك للشركاء أنفسهم لهم أن يستمروا في الشركة، ولكل واحد منهم أن يتوقف متى شاء على ألا يؤدي هذا التوقف إلى الإضرار بالآخرين، وهذا بفرض أنه لم يحدث ما يؤدي إلى انقضاء الشركة جبراً مثل ضياع رأس المال أو معظمه، ومثل وفاة أحد الشركاء وإعراض ورثته أو إعراض باقي الشركاء عن الاستمرار في الشركة، فمن المقرر في الفقه الإسلامي أنّ عقد الشركة عقد غير موروث وهو من العقود الجائزة وليس من العقود اللازمة، ولذلك فما لم يكن الأمر أمر صفقة خاصة أو عملية معينة، فإنّ ظاهر الحال يدعو إلى الاعتقاد باستمرار المشروع، ومما يرجح هذا الاعتقاد تعريفهم للتجارة بأنها تقليب المال بالمعاوضة لغرض الربح، وتقريرهم أنّ التجارة سبب يفضي إلى الربح وإلى الخسران ولئن فات الربح في صفقة فربما يتدارك في صفقة أخرى، فعمليات التقليب وفوات الربح وتداركه لا بد لها من فترات تحدث فيها، أي أنّ الاستمرار هو الأصل والتوقف هو الاستثناء.

٧- أساس التكلفة التاريخية:

يقوم هذا الأساس على قياس عنصر الإيرادات والتكاليف وفقاً لتكلفة الحصول عليها، ومع ظهور الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بمشاكل قياس الإيرادات والتكاليف وتغيرات مستويات الأسعار وانخفاض قيمة النقود يمدنا الفكر المحاسبي بعدة بدائل للتكلفة التاريخية إلا أنّ التطبيق العملي في الوحدات الاقتصادية بما فيها المشروعات الإسلامية لا زال يسير وفقاً لأساس

---

(1) يراجع في هذا:
(أ) أبو جعفر الطحاوي – مختصر الطحاوي – مخطوطة بمكتبة الأزهر ص ٥٢.
(ب)ابن رشد – بداية المجتهد ونهاية المقتصد – مكتبة الكليات الأزهرية – جـــ ٢ ص ٢٦٢.
(ج) جلال الدين المحلي – شرح المحلي – مرجع سابق – جـــ ٢ ص ٢٧.

التكلفة التاريخية. ومن الناحية الفكرية – من وجهة نظر الشريعة الإسلامية – يختلف أساس التقويم وفقاً للغرض من التقويم.

فعندما يكون الغرض هو تحديد محل الزكاة يجمع الفقهاء والباحثون على التقويم وفقاً للتكلفة الجارية(1).

وفي حالة التنازل أو الترك، فكما يرى الإمام مالك، في حالة شركات المضاربة إذا رأى ربّ المال المحاسبة قبل أن تُباع كل البضاعة يقوّم ما بقي منها على أساس سعر البيع الحاضر وقت المحاسبة، ويجوز أن يأخذها أحد الأطراف بهذا السعر، ومع ذلك فإن كان للبضاعة أسواق تشترى هذه البضاعة لتُباع فيها أي إذا كانت هذه البضاعة موسمية، فإنّ التقويم – عندئذ – يكون على أساس القيمة الاحتمالية إذا جاءت أسواقها ومواسم رواجها، وليس على أساس قيمتها وقت المحاسبة.

وهناك حالات أخرى يكون التقويم فيها على أساس التكلفة التاريخية، ومن أمثلة هذه الحالات الأخذ بسبب الشفعة حيث تقوم السلعة التي وجبت فيها الشفعة على المشتري الشفيع بقيمتها في تاريخ بيعها الأول وليس بقيمتها عند الأخذ بحق الشفعة.

أمّا في حالة المشروع المستمر وعند التقويم لأغراض المحافظة على رأس المال وتحديد الأرباح القابلة للتوزيع، فبالرغم من أنّ الباحثين في الفكر الإسلامي يميلون إلى التقويم على أساس التكلفة الجارية إلا أنّ التطبيق العملي – كما سبق – لا زال يسير وفقاً لأساس التكلفة التاريخية.

---

(1) يراجع في هذا:
(أ) أبو عبيد بن سلام – الأموال – المكتبة التجارية بالقاهرة – ص ٤٢٦.
(ب) د. شوقي إسماعيل – المبادئ الإسلامية في نظريات التقويم – رسالة دكتوراه غير منشورة.
(ج) د. حسين شحاتة – القواعد المحاسبية في الفكر الإسلامي – مرجع سابق ص ٦١٨.
(د) أحمد تمام محمد سالم – دراسة مقارنة عن المحافظة على رأس المال – رسالة ماجستير غير منشورة.

٨- سياسة الحيطة والحذر:

يأخذ الفكر المحاسبي المعاصر بسياسة الحرص والحذر عند قياس الدخل المحاسبي، حيث لا يتم الاعتراف بالأرباح غير المحققة، وضرورة تكوين المخصصات والاحتياطات الكافية لمقابلة الخسائر في المستقبل وخصمها من الإيرادات قبل الوصول إلى الأرباح القابلة للتوزيع.

ومن المنظور الإسلامي نرى أثر هذه السياسة واضحاً عند تقدير محل الزكاة فيما يتمثل في خرص ثمار النخيل. ومراعاة الخارصين – بناء على توجيهات من الرسول (ﷺ) – لما قد يُفقد من هذه الثمار عند تمام نضجها مثل العرايا والواطئات، وفيما يتمثل في نهيه (ﷺ) عمال الزكاة من أخذ كرائم الأموال للزكاة[1].

أمّا في حالة فقه المعاملات فيرى بعض الباحثين[2]. أنّ الفكر الإسلامي اهتم بذلك عن طريق التقويم على أساس القيمة الجارية، ويرى البعض الآخر من الباحثين[3]. أنّ هذه السياسة لها ما يبررها في قياس الأرباح في البنوك الإسلامية، وذلك للمحافظة على سلامة أموال المضاربة وعدم توزيع أرباح إلا إذا تحققت فعلاً.

وفي تقديري أنّ هذه السياسة عرف يجري عليه العمل في التطبيق المعاصر لمبادئ المحاسبة، وما لم يترتب عليه إضرار بأحد أطراف المعاملة، وحيث إنه لا يخالف نصاً من كتاب الله تعالى أو سنة رسوله (ﷺ) فإنه – عندئذ – لا يوجد ما يمنع من الأخذ به في المشروعات الإسلامية، إلا أننا نود الإشارة إلى ما قد يترتب عليه من حيل حجب الأرباح عن أصحاب الحق فيها تحت شعار هذه السياسة وهو ما يدخل تحت قوله تعالى: ﴿ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ

(1) لمزيد من التفصيل يرجع إلى د. يوسف القرضاوي – مرجع سابق – ص ٣٨٦ وما بعدها.
(2) د. حسين شحاتة – القواعد المحاسبية في الفكر الإسلامي – مرجع سابق ص ٢٢.
(3) د. أحمد فؤاد عبد الخالق – قياس وتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية – المصرف الإسلامي الدولي.

ٱلۡخُلَطَآءِ لَيَبۡغِي بَعۡضُهُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٍ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ ﴾ [1]. ومن هنا فإنّ هذه السياسة ينبغي أن تطبق بحرص وبحذر أيضاً.

٩- أساس تحقيق الأرباح:

من القضايا التي تثير جدلاً فكرياً في الفقه المحاسبي المعاصر قضية التفرقة بين تحقق الإيراد والاعتراف به[2]. حيث تقضي وجهة النظر الاقتصادية بأن عملية تولد الإيراد إنما هي عملية مستمرة تتمثل في تزايد قيمة الخدمات الاقتصادية التي تؤديها المنشأة على مر الأيام، إلا أنّ الاعتراف بالإيراد واتخاذه أساساً لتحديد الربح المحاسبي ينطوي على أكثر من مجرد الاعتراف بأن المنشأة قد أضافت قيمة اقتصادية في شكل سلعة أو خدمة، فهو يتضمن علاوة على ذلك تحديد أو قياس تلك القيمة وضرورة توافر قرائن موضوعية يمكن التحقق منها لتحديد تلك القيمة، وعلى ذلك فإنّ الاعتراف بالإيراد في الدفاتر المحاسبية تمهيداً لحساب الأرباح يجب أن يتم إذا توافرت الشروط الآتية[3]:

(أ) أن تكون المنشأة قد أضافت فعلاً قيمة اقتصادية لمنتجاهما، أي أن يكون الإيراد قد تولد فعلاً.

(ب) أن يكون من الممكن قياس هذا الإيراد ولو أنّ القياس – أحياناً – يكون من قبيل التقدير.

(حـ) أن تكون هناك موضوعية في القياس، أي توافر الأدلة التي يمكن الاعتماد عليها.

---

(1) القرآن الكريم – سورة ص – الآية ٢٤.

(2) د. محمد عبد العزيز أبو مازن – محاضرات في المحاسبة المالية – بدون ناشر ١٩٧٧م ص ١١٦.

(3) يراجع في هذا:

a. R. T sprous and M Moontz A Tentative set of Brood Accounting Principles for Business Enterprises Accounting Research study No, 3 New York American Institute of citified Public Accountants 1962. p. 47.

b. John H. Myrs. Critical event and Rcognitior of Net profit The Accounting Review No, 4. 1964 pp. 528 – 532.

(د) أن يكون من قبيل الممكن تقدير النفقات المقابلة لهذا الإيراد بدرجة مقبولة من الدقة.

فإذا ما توافرت هذه الشروط فإنه يمكن الاعتراف بالإيراد أثناء الإنتاج (كما في حالة العقود طويلة الأجل أو حالة النمو الطبيعي) أو عند انتهاء مرحلة الإنتاج أو عند نقطة البيع أو حتى بعد نقطة البيع.

وعموماً فإنّ أساس تحقق الأرباح قد يكون بالإنتاج وقد يكون بالبيع، ومن المنظور الإسلامي نجد أنّ أساس تحقيق الأرباح يختلف في فقه الزكاة عنه في فقه المعاملات.

ففي فقه الزكاة ونظراً لأنّ الزكاة تجب في المال النامي حقيقة أو تقديراً فإنّ الأساس الذي يلقى قبولاً عاماً لدى الفقهاء والباحثين هو أساس الإنتاج أمّا في فقه المعاملات فلما كان الهدف هو المحافظة على رأس المال وتحديد الأرباح القابلة للتوزيع فإنّ الأساس الذي يجد قبولاً عاماً هو أساس البيع، وبناء على ذلك فلا يجوز توزيع أرباح إلا إذا تحققت هذه الأرباح فعلاً، وهذا ما أخذ به القانون رقم ١٤٦ لسنة ١٩٨٨م في شأن تلقي الأموال ولائحته التنفيذية[1]. حيث نص على أنّ الأرباح القابلة للتوزيع هي الأرباح الصافية الناتجة عن النشاط الفعلي للشركة خلال السنة المالية، وهي الأرباح التي نص عليها القانون المذكور على توزيعها بعد إقرار الجمعية العامة للميزانية. ومؤدى ذلك أنّ استحقاق الأرباح لا بد أن يكون لاحقاً لقرار الجمعية العامة بالتوزيع، إلا أنّ اللائحة التنفيذية للقانون – لاعتبارات خاصة – أباحت توزيع مبالغ تحت حساب الأرباح بشروط وضوابط خاصة، مما يعني أنّ التحقق الفعلي للأرباح هو أساس الاعتراف بها، وأنه لا ربح إلا بعد التحقق الفعلي للإيرادات

(1) أحمد شرف الدين – الدليل القانوني لتوظيف الأموال – نشر كتاب الأهرام الاقتصادي ١٩٨٨م ، ص ٢٣٢ ، وما بعدها.

وإجراءات المقابلة بينها وبين النفقات المتعلقة بها وإقرار الجمعية العامة للشركة لهذه النتائج بعد اعتماد صحتها من مراقب حسابات الشركة.

وخُلاصة مفهوم الربح في الإسلام، أنّ هذا المفهوم يختلف باختلاف الغرض منه، فمفهومه يختلف في فقه الزكاة عنه في فقه المعاملات، وذلك لاختلاف الغرض منه في المجالين، كما أنّ القواعد والأسس والسياسات التي تحكم تحديد الأرباح وقياسها تختلف أيضاً باختلاف الهدف، حيث تختلف تلك القواعد والأسس والسياسات من حيث المفهوم والمضمون وكيفية التطبيق في مجال فقه الزكاة عنها في مجال فقه المعاملات.

وبعد أن انتهينا من الحديث عن مفهوم الربح في الفكر الإسلامي، يأتي دور الحديث عن كيفية تحديد وقياس هذا الربح في المشروعات الإسلامية وهذا هو موضوع المبحث التالي.

المبحث الثاني
تحديد وقياس الربح في المشروعات الإسلامية

تمهيد:

لقد أفرزت التجربة العملية لاستثمار الأموال وفق أحكام الشريعة الإسلامية شكلين من المشروعات الإسلامية هما: شركات تلقي الأموال والمصارف الإسلامية، وبغض النظر عن الفروق القانونية والتنظيمية بينهما، فإنّ مصادر الأموال فيهما تنقسم إلى نوعين أساسيين هما الموارد الداخلية التي تتمثل في رأس المال والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة، والموارد الخارجية وأهم بنودها هو إيداعات الجمهور التي يطلق عليها في شركات تلقي الأموال صكوك الاستثمار ويطلق عليها في المصارف الإسلامية حسابات الاستثمار، وتتمثل العلاقة الشرعية بين المشروعات الإسلامية وبين المودعين لديها في صورة عقد مضاربة مطلقة، حيث تقوم المشروعات الإسلامية بدور المضارب والمودعون بدور ربّ المال أو أرباب الأموال، أمّا استخدامات الأموال في هذه المشروعات فقد تتم من خلال عقود المُضاربات مع الغير أو عقود المشاركات أو عقود المرابحات أو من خلال عقود البيع بالتقسيط.

وقد أفاض الباحثون المعاصرون في التنظيم المحاسبي والمعالجات المحاسبية لعقود المُضاربات والمشاركات والمرابحات في المشروعات الإسلامية، ولذلك فإنّ البحث هنا سيقتصر على تناول العقود التي تتم من خلالها المعاملات التجارية بصفة عامة من حيث المفهوم والأركان والشروط والتقسيمات ثم يتطرق الحديث إلى بعض أنواع هذه العقود من حيث مشروعيتها وطبيعتها والآثار المحاسبية المترتبة عليها مع التركيز على تلك الآثار ذات الصلة الوثيقة بتحديد وقياس الربح. وذلك على الوجه التالي:

أولاً – عقود المعاملات التجارية:

ثانياً – بعض أنواع العقود التجارية والآثار المحاسبية المترتبة عليها.

أولاً – عقود المعاملات التجارية:

رغم أنّ الفقه الإسلامي لم يبن بوجه عام على النظريات العامة وإنما هو وليد الاستقراء والاجتهاد، إلا أنّ الفقهاء اتفقوا على عناصر مشتركة بين كافة العقود[1]. يمكن أن يستنتج منها تعريف عام للعقد يتضمن الالتزام الصادر من طرفين متقابلين ويقصد بالالتزام التصرف الذي يصدر عن الإنسان من قول أو عمل ويرتب الشارع عليه أثراً من الآثار سواء كان ذلك متضمناً القول كالبيع والإجارة أو في صالح غيره كالوقف والوصية.

وللعقد أركان أساسية تتمثل في صيغة العقد والمعقود عليه وأطراف العقد أو العاقدين.

فصيغة العقد هي الإيجاب والقبول، والإيجاب هو ما يصدر أولاً من أحد العاقدين دالاً على إرادته في إنشاء العقد أمّا القبول فهو ما يصدر ثانياً من العاقد الآخر دالاً على موافقته بما أوجبه الأول.

والإيجاب والقبول يكونان باللفظ أو الكتابة أو الإشارة أو الفعل أو غير ذلك مما يصلح أن يكون تعبيراً عن الإرادة في إنشاء العقد.

ويُشترط في الإيجاب والقبول لكي يترتب عليهما إنشاء العقد أن يكون كل منهما واضح الدلالة على قصد المتعاقدين، وأن يكون القبول موافقاً للإيجاب ومقترناً به، ويختلف الفقهاء حول فترة الاقتران[2]. فالجمهور يربط الاقتران باتحاد المجلس، أمّا الإمام الشافعي فيربطه بالاتصال الفوري.

أمّا المعقود عليه وهو الشيء أو المنفعة محل العقد فيشترط فيه أن

(1) د. محمد سلطان – وأحمد سعيد عبد الخالق – المدخل للفقه الإسلامي – مكتب الجامعات بالقاهرة ١٩٦٩م ص ٨٦.
(2) دكتور / محمد سلطان وآخر – المرجع السابق – ص ٩١.

يكون موجوداً وقت التعاقد وأن يكون قابلاً لحكم العقد شرعاً وأن يكون مقدور التسليم وأن يكون معلوماً لأطراف العقد.

أمّا العاقدان فيشترط توافر أهلية الأداء فيهما، ومناط هذه الأهلية العقل والتمييز والبلوغ والرشد، وهناك تفصيلات – في هذا الصدد – لا يسمح المجال بالدخول فيها.

ورغم أنّ الفقهاء لم يتطرّقوا إلى تقسيمات العقود إلا أنّ بعض الباحثين المحدثين يورد أنواعاً لهذا التقسيمات بحسب محل العقد أو حسب طبيعته[1]. وفي تقديري أنّ هذا النوع من الدراسات ذات طبيعة نظرية أكثر منها ذات جدوى عملية، وعموماً فإذا كان محل العقد عيناً سمي العقد بيعاً أو رهناً، وإذا كان منفعة سمي إيجاراً أو إعارة، وإذا كان عملاً سمي استصناعاً أو مزارعة أو مساقاةً إلى آخر ذلك.

ثانياً – بعض عقود المعاملات التجارية وآثارها المحاسبية:

يقتصر الحديث – في هذا الصدد – عن عدد محدود من عقود المعاملات التجارية نظراً لضيق المجال المتاح، حيث تتم مناقشة هذه العقود من حيث المفهوم والمشروعية ثم الآثار المحاسبية المتعلقة بكل منها. ويرجع سبب اختيار الباحث لهذه العقود بالذات إلى أنها عقود مستحدثة، ويثار بشأنها بعض الخلافات الفقهية، كما أنّ المعالجات المحاسبية المعاصرة لها قد لا تتفق مع التكييف الإسلامي لهذه العقود، وعلى ذلك سيتم تناول عقود المعاملات التالية:

---

(1) يُراجع في هذا:
(أ) دكتور / محمد سلطان – المرجع السابق – ص ٩٤.
(ب)عبد السميع المصري – مرجع سابق – ص ٦٢.
(ج) دكتور / أبو اليزيد علي المتيت – ذاتية المعاملات الإسلامية – مطابع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية – بدون تاريخ ص ٢٨.

١ - البيع بالتقسيط:

عقد البيع بالتقسيط من العقود المستحدثة – في المعاملات المعاصرة – لتنشيط المبيعات بالتيسير على المشترين في دفع الثمن على عدة دفعات بدلاً من دفعها مرة واحدة عند حلول موعد استحقاق الثمن، وعادة ما يكون الثمن في عقود البيع بالتقسيط أعلى منه في عقد البيع النقدي حيث يقسم الفكر المالي المعاصر الثمن في عقد البيع بالتقسيط إلا ثلاث شرائح: الأولى عبارة عن تكلفة السلعة المبيعة، والثانية عبارة عن هامش الربح، أمّا الثالثة فهي الفوائد المحتسبة مقابل تقسيط الدفع، ويطلق على الشريحتين الأولى والثانية ثمن البيع النقدي، فإذا أضيف إليه جملة الفوائد التي يتم حسابها بالأخذ في الاعتبار معدل فائدة معين وعدد الأقساط، والجزء غير المدفوع بعد الدفعة في البداية، وقيمة الأقساط المسددة بعد ذلك فيكون الناتج هو ثمن البيع بالتقسيط، وعادة ما يستعان بجداول الفوائد المركبة عند تحديد الأقساط، وقد تستخدم المعادلة التالية[1]:

$$\text{قيمة القسط} = \text{الثمن النقدي} \times \frac{م}{١ - \frac{١}{(١+م)^{ن}}}$$

حيث: م= معدل الفائدة ن= عدد الأقساط.

وأحياناً يطلق على هذا النوع من العقود: عقد البيع مع حفظ حق الملكية نظراً لأنّ الفقرة الأولى من المادة ٤٣٠ من القانون المدني المصري تنص على أنّ البيع إذا كان مؤجل الثمن جاز للبائع أن يشترط أن يكون نقل الملكية إلى المشتري موقوفاً على استيفاء الثمن كله ولو تم تسليم المبيع.. وإذا وفيت الأقساط جميعاً فإنّ انتقال الملكية إلى المشتري يعتبر مستنداً إلى وقت البيع.

(1) محمد سمير إبراهيم – المشاركة المنتهية بالتمليك والبيع التأجيري – مجلة البنوك الإسلامية – أغسطس ١٩٨٤ ، ص ٣٦.

وأحياناً أخرى يطلق عليه عقد البيع التأجيري أو عقد الشراء الإيجاري (حسب وجهة نظر البائع أو المشتري) وذلك تأسيساً على اعتبار أنّ هذا النوع من العقود عقد إيجار مع وعد بالبيع عند استيفاء جميع الأقساط، وبناء عليه فإنّ المشتري يدفع جزءاً من الثمن والأجرة في قسط واحد.

إلا أنه في ظل التشريع المصري يعتبر هذا النوع من عقود البيع المستوفية أركانها، وأمّا تقسيط الثمن فيرجع للشروط المتفق عليها بين المتعاقدين[1]. ولذلك فإنّ الأحكام التي أوردها المادة ٤٣٠ من القانون المدني المصري تسري على هذا النوع من العقود حتى ولو سمي المتعاقدان البيع إيجاراً كما جاء في الفقرة الرابعة من هذه المادة.

وبعد أن بيّنا طبيعة عقود البيع بالتقسيط نأتي إلى موقف الشريعة الإسلامية منها، ويجدر بالذكر – في هذا الصدد – أنّ الفقهاء من ا لسلف والمحدثين يتفقون على أنّ ثمن البيع الآجل أعلى من ثمن البيع النقدي، كما أنّ روح الإسلام تدعو إلى التيسير على المتعاملين، ومن ثم فإنّ دفع الثمن المؤجل على أقساط بدلاً من دفعة واحدة في تاريخ الاستحقاق إنما هو من قبيل التبرع والسماحة في المعاملات التي يدل عليها قول الرسول (ﷺ): ﴿ **رحم الله امرأً سمحاً إذا با ع، سمحاً إذا اشترى، سمحاً إذا اقتضى، سمحاً إذا قضى** ﴾ [2]. فمما لا شك فيه أنّ تقسيط دفع الثمن إنما هو من قبيل السماحة في اقتضاء الحق.

أمّا ما يثير الشبهة – في هذا النوع من عقود المعاملات – من المنظور الإسلامي فمرده إلى أمرين:

الأمر الأول: هو طريقة حساب الفوائد المضافة إلى ثمن البيع النقدي التي تقوم على أساس عنصر الزمن، بحيث تجعل الثمن يزيد بزيادة الزمن، مما

(1) دكتور/ أبو اليزيد علي المتيت – مرجع سابق – ص٣٩.

(2) رواه البخاري في كتاب البيوع بدون لفظ: (سمحا إذا قضى).

يترتب عليه أن تكون الزيادة في مقابل التأجيل وهي أساس ربا الجاهلية المنهي عنه، وهذا السبب هو ما حدا ببعض الباحثين المعاصرين [1]. إلى القول بعدم شرعية عقود البيع بالتقسيط، وإلى الدعوة بعد اختلاف ثمن البيع بالتقسيط عن ثمن البيع النقدي، وفي رأي هؤلاء الباحثين أنّ ذلك سيكون أدعى إلى التيسير على المتعاملين وأروج للنشاط الاقتصادي.

وفي تقديري أنّ عدم اختلاف الثمن النقدي عن ثمن البيع بالتقسيط يكون حلاً مقبولاً من الناحية العملية إذا ما ساد النظام الاقتصادي الإسلامي في جميع أرجاء النشاط الاقتصادي بحيث يستطيع البائع الحصول على السلع من المنتجين بالتقسيط بنفس الأسلوب وإذا ما قبلت المصارف خصم الكمبيالات المسحوبة على المشترين بدون جبر، أمّا وأن هذه الإجراءات قد لا تتوافر في المدى المنظور على الأقل فإني أقترح تحديد ثمن البيع بالتقسيط عن طريق معدل هامش الربح ومعدل دوران رأس المال العامل، فعلى سبيل المثال إذا كان معدل هامش الربح في هذا النوع من النشاط هو ٢٠% وإذا كان معدل دوران رأس المال العامل مرتين في السنة فإنّ ثمن البيع بالتقسيط يمكن أن يحدد وفقاً للمعادلة التالي:

$$\text{ثمن التكلفة} + \left(\text{ثمن التكلفة} \times \frac{٢٠ \times ٢ \times \text{عدد الأقساط السنوية}}{١٠٠}\right)$$

ثم يتم تقسيط هذا الثمن على عدد الأقساط المتفق عليها بين البائع والمشتري بعد خصم الدفعة المقدمة.

ولعل هذه الطريقة تتميز عن الطريقة المعتادة لتحديد ثمن البيع بالتقسيط بأنها لا تحسب فوائد على الفوائد، كما أنها لا تحسب فوائد على هامش الربح فضلاً عن أنها تربط العائد من هذا النوع من العقود بمعدل الاستثمار في هذا

(1) عبد السميع المصري – مرجع سابق - ص ٨٥.

النوع من النشاط فقط بدلاً من معدل الفائدة السائد في البنوك والذي قد يتحدد بناء على النشاط الاقتصادي العام علاوة على اعتبارات اقتصادية وسياسية أخرى.

فضلاً عن أنها تحقق عائداً عادلاً للبائع يتضمن معدل الاستثمار السائد في نشاطه ومعدل دوران رأسماله.

والأهم من ذلك كله أنّ الزيادة في مقابل عنصر الزمن ولكنها مرتبطة بمعدل الاستثمار ومعدل دوران رأس المال العامل، وما عنصر الزمن في المعادلة المقترحة إلا إطار يحدد في ضوئه عدد مرات دوران رأس المال العامل، وقد يعترض على هذا الاقتراح بصعوبة التحقيق من عناصره والرد على ذلك هو في أمانة البائع المسلم والأساس الأخلاقي الذي تبنى عليه معاملاته ونظامه المالي والإداري.

ونزيد هذا الاقتراح إيضاحاً بالمثال التالي:

نفرض أنّ إحدى السلع تكلفتها ١٠٠٠ ومعدل هامش ا لربح في هذا النوع من السلع ٢٠% ومعدل دوران رأس المال العامل في المنشأة التي تبيع هذه السلع مرتان سنوياً وأنها تقوم ببيع هذه السلع بتقسيط الثمن على ثلاث أقساط نصف سنوية بعد دفع الثمن وقدره ٤٠٠ فإنّ ثمن البيع بالتقسيط وقيمة كل قسط تكون كالآتي:

$$\text{ثمن البيع بالتقسيط} = ١٠٠٠ + \frac{٣ \times ٢ \times ٢٠ \times ١٠٠٠}{٢ \times ١٠٠} = ١٦٠٠$$

يخصم الدفعة المقدمة= ١٦٠٠ – ٤٠٠ = ١٢٠٠

قيمة كل قسط = ١٢٠٠ ÷ ٣ = ٤٠٠

أمّا الأمر الثاني الذي يثير شبهة من المنظور الإسلامي في هذا النوع من العقود فهو ما يقول به البعض[1]. من أنّ عقود البيع بالتقسيط تنطوي على صفقتين في صفقة، ففي الحديث الذي رواه الإمام أحمد في مسنده عن سماك بن عبد الرحمن بن عبد الله بن مسعود أنّ النبي (ﷺ) نهى عن صفقتين في صفقة، وفسر صاحب كتاب المبسوط ذلك بأن يقول في البيع هو بالنقد بكذا وبالنسيئة بكذا وذلك غير جائز.

والرد على ذلك أنّ هذا العقد ليس من قبيل الصفقتين في صفقة المنهي عنه، كما يقول بعض الفقهاء[2]. أنّ من باع بمائة مؤجلة أو خمسين حالة ليس هنا ربا ولا جهالة ولا غرر ولا قمار ولا شيء من المفاسد، وإنما خيره بين أي الثمنين شاء،وليس هذا بأبعد من تخييره بين الرد والإمضاء ثلاثة أيام.

ومن جهة أخرى فإنّ العقد لا ينص فيه عادة على سعرين وإنما فيه سعر البيع بالتقسيط فقط، وقد أجاز بعض الفقهاء المحدثين[3]. ذلك طالما أنّ العقد ابتداءً لم ينص على سعرين.

وعلى ذلك فإنّ عقود البيع بالتقسيط، وفي حالة اختلاف الثمن النقدي عن ثمن بيع التقسيط هو من العقود الجائزة شرعاً مع ملاحظة:

١- ألا تكون الفوائد الربوية أحد عناصر ثمن البيع بالتقسيط كما هو شائع في المعاملات المعاصرة، وإنما ينبغي تحديد ثمن البيع بالتقسيط وفق الطريقة التي اقترحها البحث.

٢- ألا ينص في عقد البيع بالتقسيط على ثمنين أحدهما في مقابل الدفع الفوري والآخر في مقابل التقسيط وإنما التخيير يكون قبل إبرام العقد.

---

(1) عبد السميع المصري – مرجع سابق – ص ٨٥.

(2) دكتور / عبد الغني الراجحي – التجارة في ضوء القرآن والسنة – طبعة ١٩٦٧م ص ٦٩.

(3) الشيخ علي الخفيف – مختصر أحكام المعاملات – طبعة ١٩٥٢م نقلاً عن عبد السميع المصري – مرجع سابق ص ٨٤.

ونأتي الآن إلى مرحلة المعالجة المحاسبية لهذا النوع من العقود ونبدأ بالمعالجة المحاسبية من المنظور الوضعي ويليها المعالجة المحاسبية من المنظور الإسلامي حتى يتضح الفرق.

فمن المنظور الوضعي يتم فصل الفوائد عن ثمن البيع النقدي سواء في يومية فرعية مستقلة أو في عمود خاص بها في يومية المبيعات بالتقسيط ويتم ترحيل هذه الفوائد أولاً بأول إلى حسابات العملاء في دفتر الأستاذ المساعد أمّا ثمن البيع النقدي فيرحل أولاً بأول أيضاً إلى حسابات العملاء في دفتر الأستاذ المساعد وبذلك يجعل حساب العميل (المشتري) مديناً بثمن البيع النقدي ومديناً أيضاً بقيمة الفوائد، أمّا المجموع الدوري ليومية المبيعات بالتقسيط فيرحل إلى حساب المبيعات في دفتر الأستاذ العام، ثم يقفل في نهاية السنة المالية في حساب المتاجرة كذلك يرحل المجموع الدوري ليومية الفوائد (أو عمود الفوائد) إلى حـــ/الفوائد في دفتر الأستاذ العام حيث يقفل في نهاية السنة المالية في حـــ/الأرباح والخسائر.

ولعله يتضح أنّ منطلق هذه المعالجة المحاسبية هو تقسيم ثمن البيع بالتقسيط إلى شريحتين أساسيتين هما: ثمن البيع النقدي والفوائد المحتسبة على رصيد العميل.

أمّا المعالجة المحاسبية من المنظور الإسلامي فلما كنَّا لا نعترف بالفوائد الربوية كجزء من ثمن البيع بالتقسيط وإنما هذا الثمن هو كل لا يتجزأ تم تحديده حسب الاقتراح المشار إليه لذلك فإننا لسنا في حاجة إلى يومية الفوائد أو إلى عمود خاص بها كما أننا لسنا في حاجة إلى فصل ثمن البيع النقدي عن ثمن البيع بالتقسيط وإنما كل ما نحتاجه هو يومية المبيعات بالتقسيط حيث يتم الإثبات فيها بثمن البيع بالتقسيط ويرحل منها أولاً بأول إلى حسابات العملاء في دفتر الأستاذ المساعد كما يتم ترحيل مجاميعها الدورية إلى حساب

المبيعات في دفتر الأستاذ العام حيث يقف هذا الحساب في حساب المتاجرة في نهاية السنة المالية ولعل الفرق في المعالجة المحاسبية بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي يكون واضحاً حيث يتركز هذا الفرق في نظرة كل من الفكرين إلى طبيعة ثمن البيع بالتقسيط.

وجدير بالذكر أنّ هذه المعالجة المحاسبية لا تختلف سواء أخذنا بوجهة النظر التي تُؤثر السنة الأولى من العقد بكل مجمل الربح من هذا النوع من العقود من منطلق أنها السنة التي يتم فيها البيع أم أخذنا بوجهة النظر الثانية التي ترى توزيع مجمل الربح على سنوات العقد فهذه مسألة جدلية لا يترتب عليها تحليل حرام أو تحريم حلال.

٢ - عقود الاستصناع:

ومضمون هذا النوع من العقود أن يطلب المستصنع من الصانع تصنيع سلعة معينة لحسابه فإذا كانت المادة الخام وجميع مستلزمات الإنتاج من قبل الصانع فيطلق على العقد حينئذ أنه عقد استصناع وهو نوع خاص من عقود البيع أجازه الشارع لجريان العرف به استثناء من بيع المعدوم وقت العقد المنهي عنه [1] ولهذا يشترط في صحة عقد الاستصناع ما يلي[2]

١ - بيان المصنوع بياناً واضحاً يحول دون النزاع بعد صنعه من حيث الجنس والنوع والمقدار والصفات.

٢ - أن يكون فيما يجري التعامل باستصناعه كالأحذية والملابس والأثاث وغير ذلك، فإنّ كان فيما لم يجز التعامل به بين الناس كان العقد عندئذ عقد سلم واشترط فيه جميع شروط عقد السلم من قبض الثمن في المجلس

---

(1) المرغيناني - مرجع سابق - ص ٧٨.

(2) يراجع في هذا

أ- علي عبد الرسول – المبادئ الاقتصادية في الإسلام – دار الفكر العربي ١٩٦٨ ص ٢٨.

ب- عبد السميع المصري – مرجع سابق ص ٨٨.

أو بعد فترة لا تتجاوز ثلاثة أيام على الخلاف في ذلك، وتحديد وقت استلام السلعة وغير ذلك من شروط السلم[1]

٣- ألّا يكون موعد الاستلام مؤجلا إلى أجل يصح معه السلم عند أبي حنيفة[2] أي لا تزيد مدة التأجيل عن شهر ويفهم من ذلك أنّ عقد الاستصناع يكون صحيحاً إذا خلا من الأجل أو كانت مدته دون مدة عقد السلم في السلعة المصنوعة وهذا هو رأي الإمام أبي حنيفة، أمّا الإمام أبو يوسف والإمام محمد من أصحاب أبي حنيفة فيريان أنّ تحديد الأجل فيما يجري التعامل باستصناعه بين الناس لا يخرج العقد عن طبيعته ويكون تحديد الأجل للتعجيل، وأمّا تحديد الأجل فيما لم يجر التعامل به فهو من قبيل عقود السلم بالاتفاق [3] ويجب أن يتضمن ما يشترط في عقد السلم.

فإذا قام الصانع بتصنيع السلعة بالمواصفات والكميات المتفق عليها فلكل من الصانع والمستصنع الخيار في إمضاء العقد وعدم إمضائه عند أبي حنيفة، أمّا المستصنع فلأنه اشترى ما لم يره فيثبت له الخيار إذا رآه، وأمّا الصانع فلأنه لا يمكنه تسليم المعقود عليه إلا بغرر يتمثل في تكلفة تمكين المشتري من رؤيته مثل تكلفة فك وإعادة تغليف المعقود عليه وغير ذلك فيثبت له الخيار.

وعند أبي يوسف ليس لأي منهما الخيار، أمّا المستصنع فلأنّ في إثبات الخيار له إضراراً بالصانع لأنه ربما لا يجد غير الآمر من يشتريه منه بالثمن المتفق عليه، وأمّا الصانع فلأنّ بيع ما لم يره لا يترتب عليه إثبات الخيار له.

والأصح ما ذكره الإمام السرخسي في كتابه المبسوط أنّ الخيار يثبت

---

(1) مجمع البحوث الإسلامية مرجع سابق ص ١٧٠.

(2) المرغيناني -مرجع سابق- ص ٧٨.

(3) المرغيناني -مرجع سابق- ص ٧٨.

للمستصنع فقط دون الصانع لأنه اشترى ما لم يره فيثبت له الخيار، وأمّا الصانع فلأنه باع ما لم يره فليس له الخيار[1]

وفي تقديري أنه يثبت للمستصنع خيار العيب وليس خيار الرؤية وليس للمستصنع أن يمتنع عن استلام المعقود عليه وذلك – لما يترتب عليه من إضرار - بالصانع كما ذكر الإمام أبو يوسف كما أنه ليس للصانع أن يمتنع عن تسليم المعقود عليه إذا استوفى الثمن؛ لأنه قد يترتب على ذلك إضرار بالمستصنع لأنه قد يكون قد نظم معاملاته بناء على الصفقة التي اتفق عليها مع الصانع.

هذا يفهم من أقوال الفقهاء بخصوص هذا النوع من العقود أنه لا يشترط دفع الثمن كله عند التعاقد وذلك بخلاف عقد السلم الذي يشترط فيه تسليم الثمن عند التعاقد كما سبق ذكره وعلى ذلك يمكن تأجير دفع الثمن كله إلى تاريخ التسليم كما يمكن دفع جزء من الثمن عند التعاقد وتأجيل الباقي إلى تاريخ التسليم وجدير بالذكر في هذا المقام أنه إذا لم يتم العقد لأي سبب فلا يجب أن يكون من بين شروط العقد استيلاء الصانع على الدفعة المقدمة في مقابل ذلك وذلك لأنه حينئذ يكون من قبيل أكل أموال الناس بالباطل وهو أحد صور بيع العربون الذي لم يجزه الإمام مالك[2]

ولكن إذا أصيب أحدهما بضرر نتيجة عدم إتمام العقد فيمكن عندئذ تعويض المتضرر اتفاقاً أو قضاء.

وخُلاصة الاستصناع عند الفقهاء أنه طلب عمل شيء على وجه مخصوص مادته من الصانع دون تحديد أجل للاستلام أو تحديد أجل دون أجل

---

(1) يُراجع في هذا:

أ- المرغيناني مرجع سابق ص ٧٨.

ب- الشوكاني نيل الأوطار –ج٥ ص ١١٧ وما بعدها.

(2) الإمام مالك الموطأ طبعة دار الشعب بمصر ص ٣٧٧.

السلم وهو فترة شهر فما دونها أو تحديد أجل أكثر من الشهر فيما يجري التعامل به بين الناس من قبيل الاستعجال كما يرى الإمام أبو يوسف والإمام محمد فإذا كان المعقود عليه مما لم يجز به التعامل بين الناس فإنّ العقد يكون عقد سلم ويشترط في ما يشترط في عقد السلم كما سبق ذكره وأمّا إذا كانت مادة المعقود عليه من قبل الآمر بالاستصناع فيكون العقد عقد إجارة والأجرة لا تجب بالعقد وإنما تستحق بأحد معان ثلاثة: إمّا بشرط التعجيل أو بالتعجيل من غير شرط أو باستيفاء المعقود عليه.

وليس للصانع أن يطالب بالأجرة حتى يفرغ من العمل إلا إذا اشترط التعجيل لأن الشرط لازم وكل صانع لعلمه أثر في المعقود عليه ويمكنه أن يحبس المعقود عليه بعد الفراغ من عملية يستوفي الأجر وإذا اشترط الأمر على الصانع العمل بنفسه فليس له أن يقوم بتصنيع المعقود عليه عند غيره وهذا بخلاف الاستصناع حيث إن المعقود عليه في الإجارة هو العمل وأما المعقود عليه في الاستصناع فهو العين ولهذا يمكن للصانع في حالة عقود الاستصناع أن يستصنع المعقود عليه عند غيره أو يمكنه الحصول عليه جاهزاً من السوق ويسلمه للآمر، وللآمر الخيار كما سبق ذكره في أخذ المعقود عليه أو رده من هذا القبيل أنّ المعقود عليه في الاستصناع لا يتعين إلا بالخيار حتى لو باعه الصانع قبل أن يراه المستصنع جاز وهذا كله هو الصحيح[1].

وهكذا نجد أنّ العقد من المنظور الإسلامي يختلف تكييفه الشرعي حسب طبيعته فتارة يكون عقد بيع عادي وتارة عقد سلم وتارة يكون إيجاراً وينعكس أثر هذا التكييف على المعالجات المحاسبية كما يتضح مما يلي:

---

(1) يراجع في هذا:

أ- المرغيناني مرجع سابق ص ٧٨ و ص ٢٣٢ – ٢٣٤.

ب- الشوكاني مرجع سابق ص ١١٧ وما بعدها.

الآثار المحاسبية لعقود الاستصناع:

سيتم التعرّض لهذه الآثار من وجهة نظر الصانع حيث إن هذه الآثار تكون ذات أهمية ولكن هذا لا يمنع من الإشارة إلى هذه الآثار من وجهة نظر المستصنع كلما كان ذلك مفيداً.

وفي دفاتر الصانع عندما يطلب منه تصنيع منتج بموصفات خاصة وكميات محددة بحيث تكون المواد الخام وسائر مستلزمات الإنتاج من قبله وهذا ما سبق أن ذكرنا أنه عقد الاستصناع من المنظور الإسلامي ويطلق عليه في الفكر المحاسبي المعاصر الأوامر الإنتاجية ومنها أيضاً عقود المقاولات.

ولقد جرى العرف المحاسبي على أنه عندما يبدأ في تشغيل أمر إنتاجي معين فإنه يفتح له حساب خاص يجعل مديناً بما يُنفق على هذا العقد في صورة مواد خام أو أجور مباشرة أو مصروفات صناعية مباشرة وكذلك نصيب هذا العقد من المصروفات غير المباشرة، ثم يتم إقفال هذا الحساب في حساب مخازن الإنتاج التام أو قد يُقفل في حساب الأوامر التامة الذي يُقفل بدوره في حساب تكلفة المبيعات في نهاية السنة المالية، ثم يجعل حساب تكلفة المبيعات مديناً أيضاً بالمصروفات البيعية إن وُجِدَت، ومن جهة أخرى يجعل حساب تكلفة المبيعات دائناً بالقيمة المتعاقد عليها مع العميل وبذلك يمكن الوصول إلى الأرباح أو الخسائر الناتجة عن الأوامر الإنتاجية المُنفّذة خلال السنة المالية.

أمّا إذا كانت المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من قبل الآمر بالاستصناع فالعقد حينئذ يكون عقد إجارة كما سبق ذكره وتكون هذه المواد عند الصانع بصفة أمانة وهي بطبيعة الحال ليست ملكاً له ومن ثم يمكن أن يُثبتها الصانع في دفاتره بقيد نظامي أو بمذكرة بيانية ويقتصر الإثبات المحاسبي المالي على قيمة الأجرة المتفق عليها حيث تثبت كإيراد للصانع في حساب خاص يقفل بدوره في نهاية السنة المالية في حساب الأرباح والخسائر الخاص

به، ومن المفضل -في هذه الحالة- أن يحمّل هذا الحساب الخاص بالمصروفات التي صرفها الصانع على تصنيع هذه السلعة سواء في شكل نصيبها من المصروفات المباشرة أو غير المباشرة حتى يتبين للصانع صافي الإيراد الذي حصل عليه من هذا العقد.

أمّا في دفاتر الآمر بالاستصناع فإنّ تكاليف مستلزمات الإنتاج وقيمة أجرة الصانع وأي مصروفات أخرى تحمّلها الآمر بالاستصناع حتى تصل السلعة إلى مخازنه فكل هذه المصروفات تمثل تكلفة السلعة المُستصنعة.

وهكذا يختلف التكييف والمعالجة المحاسبية باختلاف طبيعة العقد وباختلاف التكييف الشرعي له.

خلاصة البحث

خلق الله تعالى الإنسان واستخلفه في هذا الكون لعمارته وسخر له كثيراً من الموارد الاقتصادية وأتاح له العديد من المرافق ليستغلها ويبدع فيها ويستخرج منها خيرها وهذه الموارد والمرافق من الشمول بحيث يمكن القول أنه لا يوجد شيء في الكون إلا وهو متاح أمام الإنسان للاستثمار والاستغلال وكل ذلك إنما هو لخير الإنسان.

والصورة النهائية لهذا الاستثمار والاستغلال تتمثل في التجارة التي هي تقليب المال بمعارضة لغرض الربح ويختلف مفهوم الربح وإجراءات تحديده وقياسه باختلاف الغرض من هذا التحديد وبصفة عامة يختلف مفهوم الربح في فقه الزكاة عنه في فقه المعاملات كما تختلف أيضاً طريقة تحديد الربح ووسيلة قياسه في كل من المجالين وذلك بناء على اختلاف الغرض من تحديد الربح في كل منهما.

وبخصوص تحديد الربح وقياسه في فقه المعاملات وهو مناط الحديث في هذا البحث فإنّ ذلك يتم في ضوء عدد من القواعد والأسس الشرعية والمحاسبية التي جرى بها العُرف المحاسبي المعاصر والتي لا تخالف نصًّا في كتاب الله تعالى وسُنة رسوله (ﷺ).

وحيث إننا نتكلم عن التكييف الشرعي والمحاسبي للربح في المشروعات الإسلامية، فإنّ الأمر استلزم الحديث عن العقود في مجال المعاملات التجارية بصفة عامة من حيث الأركان والشروط والتكييف الشرعي لها، كما استلزم الأمر التطرّق إلى ذكر بعض أنواع عقود المعاملات التجارية والتركيز على الجوانب الشرعية لها والآثار المحاسبية المترتبة عليها قاصرين الحديث على تلك العقود التي يجري بشأنها جدل بين الفقهاء المعاصرين والباحثين المحدثين والتي قد تختلف معالجتها المحاسبية في الفكر المحاسبي

المعاصر عما يستلزمه التكييف الشرعي لها وذلك حتى تتبين وجهة نظر الفكر الإسلامي وهو ما ينبغي أن تأخذ به المشروعات الاقتصادية عامة المشروعات الاقتصادية الإسلامية خاصة وهذا هو ما يهدف إليه البحث بصفة رئيسية والله من وراء القصد وهو خير الحافظين.

المراجع

١ - القرآن الكريم.

٢ - أبو بكر شهاب الدين الألوسي: روح المعاني المطبعة العثمانية بمصر ج١

٣ - عبد الله أحمد بن محمود النسفي: مدارك التتزيل وحقائق التأويل – دار إحياء الكتب العربية ج١.

٤ - محمد فخر الدين الرازي: مفاتيح الغيب المشتهر بالتفسير الكبير – مطبعة الحسينية بمصر.

٥ - ابن حجر الهيثمي: تحفة المحتاج على شرح المنهاج – مطبعة بولاق بمصر ١٢٩٠هـ.

٦ - ابن رشد: بداية المجتهد ونهاية المقتصد – ج٢ مكتبة الكليات الأزهرية.

٧ - ابن قدامة: المغني – مطبعة الإمام بالقلعة – ج ٥.

٨ - أبو بكر الرازي: مختار الصحاح – دار إحياء الكتب العربية.

٩ - أبو جعفر الطحاوي: مختصر الطحاوي – مخطوط بمكتبة الأزهر.

١٠ - أبو سعيد سلام: الأموال – المكتبة التجارية الكبرى بالقاهرة.

١١ - الدردير: الشرح الكبير وحاشيته للدسوقي – دار إحياء الكتب العربية ج١.

١٢ - جلال الدين المحلي: شرح المحلي على منهاج الطالبين – ج٢ دار إحياء الكتب العربية.

١٣ - عبد الرحمن بن خلدون: مقدمة ابن خلدون – طبعة دار الشعب بمصر.

١٤- محيي الدين النووي: حاشية القليوبي على شرح المحلي على منهاج الطالبين – دار إحياء الكتب العربية ج٢.
١٥- د. أحمد فؤاد عبد الخالق: قياس وتوزيع الأرباح في المصارف الإسلامية (المصرف الإسلامي الدولي)
١٦- د. أحمد شرف الدين: الدليل القانوني لتوظيف الأموال – كتاب الأهرام الاقتصادي – ١٩٨٨م.
١٧- د. البهي الخولي: الثورة في ظل الإسلام – الناشرون العرب بالقاهرة – ١٩٧١م.
١٨- د. أبو اليزيد علي المتيت: ذاتية المعاملات الإسلامية – اتحاد البنوك الإسلامية.
١٩- د. حسين حسين شحاتة: الإطار العام لأسس ونظم محاسبة التكاليف في المصاريف الإسلامية (المصرف الإسلامي الدولي).
٢٠- د. حسين حسين شحاتة: القواعد المحاسبية في الفكر الإسلامي (المصرف الإسلامي الدولي) ١٩٨٨.
٢١- د. شوقي إسماعيل شحاتة: المبادئ الإسلامية في نظريات التقويم رسالة دكتوراه غير منشورة.
٢٢- د. عبد الغني الراجحي: التجارة في ضوء القرآن والسنة طبعة ١٩٦٧م.
٢٣- علي الخفيف: الشركات في الفقه الإسلامي – دار النشر للجامعات المصرية ١٩٦٢م.

٢٤- د. محمد سلطان ود. أحمد سعيد عبد الخالق: المدخل للفقه الإسلامي – مكتبة الجامعات بالقاهرة – ١٩٦٩م.
٢٥- د. محمد سمير إبراهيم: المشاركة المنتهية بالتمليك – مجلة البنوك الإسلامية – عدد أغسطس ١٩٨٤م.
٢٦- د. محمد عبد العزيز أبو رمان: محاضرات في المحاسبة المالية – بدون ناشر- ١٩٧٧م.
٢٧- د. محمود الناغي: المنهج المحاسبي في عقود المُضاربات الإسلامية – المجلة العلمية لتجارة الأزهر – العدد السادس – ١٩٨٢م.
٢٨- د يوسف القرضاوي: فقه الزكاة – مؤسسة الرسالة – ج١ ١٩٨٥م.

البحث الرابع

المنهج الإسلامي للرقابة على التكاليف

الدكتور/ حسين حسين شحاتة (*)

(*)أستاذ المحاسبة- كلية التجارة- جامعة الأزهر.

بسم الله الرحمن الرحيم

آيات قرآنية وأحاديث وأقوال لفقهاء و علماء المسلمين تتعلق بضبط وترشيد النفقات قال الله تبارك وتعالى.

﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ﴾

البقرة الآية ٢٨٦.

﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمْ يُسْرِفُواْ وَلَمْ يَقْتُرُواْ وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾ ﴾

الفرقان الآية ٦٧.

﴿ وَأَنَّ هَٰذَا صِرَٰطِي مُسْتَقِيمًا فَٱتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلسُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِۦ ۚ ﴾

الأنعام الآية ١٥٣.

****

قال رسول الله (ﷺ):

﴿رحم الله امرأً اكتسب طيباً، وأنفق قصداً، وقدم فضلاً ليوم فقره وحاجته ﴾.

متفق عليه.

﴿لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن علمه ماذا عمل به، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه ﴾.

رواه الترمذي.

****

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

«حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم».

من كتاب إحياء علوم الدين للغزالي.

قال الإمام الشافعي رضي الله عنه:

«من تعلم الحساب جزل رأيه».

الإمام الشافعي.

محتويات البحث

* تمهيد.
* مفهوم الرقابة في المنهج الإسلامي.
* أنواع الرقابة في المنهج الإسلامي.
* أسس الرقابة في المنهج الإسلامي.
* مفهوم وإجراءات الرقابة على التكاليف في المنهج الإسلامي.
* الفروق الأساسية بين المنهج الإسلامي والمنهج الوضعي للرقابة على التكاليف.
* النتائج العامة للبحث.
* قائمة المراجع.

أولاً- تقديم عام:

طبيعة البحث وهدفه:

لقد أمرنا الله سبحانه وتعالى بالعمل المنتج وفقاً لشريعته، فقال جل شأنه: ﴿ فَٱمۡشُواْ فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُواْ مِن رِّزۡقِهِۦ ﴾ [1].

وأخبرنا بأنه جل شأنه سوف يقوِّم هذا العمل هو ورسوله والمؤمنون وأساس ذلك قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥ ﴾ [2].

ولقد تضمنت الشريعة الإسلامية القواعد التي يجب أن يلتزم بها الفرد في عمله والتي تعتبر الدستور والمراجع الذي يستند إليه الناس في ضبط وترشيد الأعمال والتصرفات والأشياء، وفي ضوئها تتم المساءلة والمناقشة والجزاء، كما أمرنا الله سبحانه وتعالى أن يكون توجيه عوامل الإنتاج نحو المشروعات المشروعة والطيبة وحسب الأولويات الإسلامية التي تولد أكبر رزق طيب للطبقة الفقيرة وذلك لتحسين مستواها وأن يكون هناك توازن بين مصلحة الأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة، وأن نحافظ على البيئة من التلوث وأساس ذلك قول رسول الله (ﷺ):﴿**لا ضرر ولا ضرار** ﴾. لقد استنبط فقهاء المسلمين الأسس الإسلامية التي تضبط وترشد الإنتاج والإنتاجية والتي في ضوئها يكون القياس والتقييم والمساءلة والمناقشة والجزاء.

وفي مجال الإنفاق تحفل الشريعة الإسلامية بمجموعة شاملة ومتكاملة من القواعد والمعايير التي تضبط النفقات وترشد الإنفاق حتى لا ينحرف المنفق نحو الإسراف والتبذير أو نحو التقتير، فعلى سبيل المثال يقول الله تعالى في

---

(1) لقرآن الكريم- سورة الملك- الآية ١٤.

(2) القرآن الكريم- سورة التوبة- الآية ١٠٥.

وصف المؤمنين: ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا ﴾ [1]. كما بين الرسول (ﷺ) أنّ المسلم سوف يحاسب عن كسبه ونفقاته فيقول: «**لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن عمله ماذا عمل به، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه** » [2].

ولقد طبقت أسس وقواعد تحديد وضبط وترشيد نفقات الإنتاج في صدر الإسلام في كافة نواحي النشاط على مستوى البيت والشركة والدواوين الحكومية وساهمت في ضبط وترشيد الإنفاق وحققت للناس الحياة الآمنة الكريمة في الدنيا والفوز برضاء الله في الآخرة فما أحوجنا اليوم إلى تطبيقها لنقضي على نواحي الإسراف والتبذير والترف وأكل الناس بالباطل ونوقف نزيف استتراف أموال المسلمين بواسطة أعدائهم.

ويهدف هذا البحث إلى التنقيب في مصادر الشريعة الإسلامية ودراسة كتب الفقه الإسلامي وتطبيقاته وذلك لاستنباط الأسس والمعايير الإسلامية لتحديد وضبط وترشيد نفقات الإنتاج وبيان دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية مع الإشارة السريعة إلى التطبيق المعاصر لها في البلاد الإسلامية.

أهمية البحث وفوائده:

تنبع أهمية هذا البحث من الفوائد والمنافع التي ترجى منه والتي تتمثل في الآتي:

١ -إبراز ذاتية الفكر المحاسبي في الإسلام في مجال التخطيط والرقابة على تكاليف الإنتاج وبيان كيف أنه يختلف في كثير من النواحي الفكرية عن محاسبة التكاليف في الفكر الوضعي. وفي ذلك رد على من يدعون خطأ

(1) القرآن الكريم- سورة الفرقان- الآية ٦٧.

(2) رواه مسلم والترمذي.

بأنه لا دخل للإسلام بالمحاسبة، أو أنه لا يوجد فرق بين المحاسبة الوضعية والمحاسبة في الإسلام.

٢-تقديم أنموذج عملي من نماذج الفكر المحاسبي في مجال تحديد وضبط وترشيد تكاليف الإنتاج، ليؤكد للناس أنّ الإسلام نظام شامل ومنهج كامل للحياة وأنه نظام عبادات ومعاملات يفرض نفسه على مظاهر الحياة، ينظم أمور الدنيا كما ينظم أمور الآخرة، وأنه خطأ ما يشاع جهلاً أو تجاهلاً من أنّ الإسلام دين عبادات فقط.

٣-إن دراسة التطبيق المعاصر لمفاهيم وقواعد المحاسبة على تكاليف الإنتاج والمستنبطة من الشريعة الإسلامية في مجال المؤسسات الاقتصادية الإسلامية يؤكد صلاحية الإسلام لكل زمان ومكان وأنه قادر على العطاء الدائم خلال الأزمنة المختلفة والمتعاقبة لحل المشاكل التي تعاني منها البشرية والتي عجزت المفاهيم والنظم والقواعد الوضعية عن تقديم الحلول لها.

٤-تعتبر هذه الدراسة ومثيلاتها من التحديات التي يتحدى بها الإسلام الفكر الوضعي، وتبين أنّ سبب تأخر البلاد الإسلامية هو في عدم تطبيقها لشرع الله في الحياة وأن صلاح أمور الأمة الإسلامية مرهون بتطبيق شريعة الله كاملة.

٥-تفيد هذه الدراسة المؤسسات الإنتاجية المعاصرة والتي تسعى لتطبيق الشريعة الإسلامية في تطوير نظم ضبط وترشيد نفقات الإنتاج وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض الكلفة والأسعار.

٦-تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة إلى مكتبة الفكر المحاسبي الإسلامي ومن ثم تساهم في تطوير الدراسة والبحوث في المؤسسات العلمية لتتجه نحو الإسلام، كما أنها تساهم في تشجيع القائمين على الجامعات لإدخال مثل

هذا النوع من الموضوعات في المقررات التي تدرس بدلاً من الموضوعات الوضعية.

منهج وقواعد البحث:

لكل نوع من أنواع الدراسة والبحث منهج وقواعد يجب الالتزام بها، وتتسم الدراسات والبحوث الإسلامية بذاتية تميزها عن المناهج الأخرى حيث تقوم على مجموعة من القواعد الأساسية التي يجب أن يلتزم بها الباحث أو الكاتب من أهمها ما يلي:

١- تعتبر الشريعة الإسلامية حجة على المفكرين والباحثين وغيرهم وليسوا هم حجة عليها، فإذا ما تطابقت أفكارهم معها فيدل ذلك على صحة تلك الأفكار وإذا ما اختلفت فهم الخاطئون ولا ريب، ولقد أكدت الدراسات والأبحاث التي تمت حتى الآن هذه الحقيقة، فإذا ما أخطأ المفكر الإسلامي أو من ينفذ أحكام الشريعة الإسلامية فلا يعني هذا قصوراً في الشريعة الإسلامية كما أنّ الاجتهاد مرغوب فيه ما دامت شروطه متوافرة.

٢- تتعلق الشريعة الإسلامية بالعبادات والمعاملات ولا يمكن الفصل بينهما بل هما وجهان لعملة واحدة وكما أنّ النظام الإسلامي يمزج بين الروحانية والمادية في إطار متوازن، فهو يقيم شئون الدنيا على أساس من الدين ويتخذ من الدين سنداً للدولة؛ لذلك كان خطأ ما يشاع من أنه ليس هناك في الدين إدارة أو اقتصاد أو محاسبة إلى غير ذلك، أو يعتقد أنه لا فرق بين المحاسبة في الإسلام والمحاسبة الوضعية؛ ففي ظل النظام الإسلامي لا يمكن أن يوجد أي فرع من فروع المعرفة بدون سند من الدين.

٣- أن دراسة وتحليل صافي التراث الإسلامي من أصول عملية واستنباط المفاهيم والقواعد الأساسية والإجراءات والنظم التي تمثل الإطار الفكري والعلمي لحل المشاكل المعاصرة إسلامياً وتعنى بالحاجات العملية- لأمر

لازم وضرورة شرعية بصرف النظر عن توافقها أو عدم توافقها مع مثيلاتها المعاصرة.

٤- تركز الشريعة الإسلامية على القواعد الأساسية الثابتة على مدار الزمن ويعتبر تطويع ذلك ليتمشى مع المفاهيم والمبادئ والقواعد المعاصرة جرماً، كما أنّ الشريعة الإسلامية قد تركت بعض التفاصيل والفروع لتتكيف حسب الزمان وحاجات الناس وتغير الظروف والأحوال، وتبقى الشريعة ثابتة لا تتغير لأنّ الإسلام خالد في كل زمان ومكان كما لا تنكر الشريعة الإسلامية استخدام الأساليب والوسائل العلمية المنظورة ما دامت لا تتعارض معها.

ثانياً- مفهوم الرقابة في المنهج الإسلامي:

مدلول الرقابة لغة: [1]

يقصد بالرقابة في اللغة العربية- مراقبة الشيء بغرض حراسته والمحافظة عليه، فقد ورد في لسان العرب: الرقيب هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وفي الحديث الشريف: ﴿**ارقبوا محمداً في أهل بيته** ﴾ [2] أي احفظوه فيهم، وهناك حديث آخر يقول الرسول (ﷺ): ﴿**ما من نبي إلا أعطي سبعة نجباء رقباء**﴾ [3] أي سبعة حفظة يكونون معه، ورقبه يرقبه رِقباناً (بكسر الراء) ورقوباً وترقبه وارتقبه: أي انتظره ورصده.

والترقب هو الانتظار لأجل الحفظ وأصل ذلك قوله تبارك وتعالى:

﴿ وَلَمۡ تَرۡقُبۡ قَوۡلِي ﴿٩٤﴾ ﴾ [4]. ومعناه أنك لم تحفظ قولي، والترقب هو أن تنتظر

(1) ابن منظور- لسان العرب- المجلد الأول- ص٤٢٤.

(2) رواه الإمام البخاري.

(3) رواه الإمام الترمذي.

(4) القرآن الكريم- سورة طه- الآية ٩٤.

وتتوقع شيئاً، ورقب الجيش طليعتهم، أي انتظر وارتقب أي أشرف وعلا، والمراقب هو المكان العالي الذي يشرف عليه الرقيب.

ويستنبط من ذلك أنّ مدلول الرقابة لغة هو متابعة الشيء ورصده بغرض حراسته والمحافظة عليه.

مدلول الرقابة في القرآن الكريم:

يقول الله تبارك وتعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيۡكُمۡ رَقِيبٗا ۝١ ﴾ (1). ويقصد بذلك أنّ الله سبحانه وتعالى حفيظ محصٍ عليكم أعمالكم (2).

ونفس المدلول ورد في قوله سبحانه وتعالى: ﴿ فَلَمَّا تَوَفَّيۡتَنِي كُنتَ أَنتَ ٱلرَّقِيبَ عَلَيۡهِمۡۚ وَأَنتَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ شَهِيدٌ ۝١١٧ ﴾ (3)، وفي قوله: ﴿ وَٱرۡتَقِبُوٓاْ إِنِّي مَعَكُمۡ رَقِيبٞ ۝٩٣ ﴾ (4) وفي قوله جل شانه: ﴿ وَكَانَ ٱللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ رَّقِيبٗا ۝٥٢ ﴾ (5).

ولقد أشار القرآن الكريم إلى أنّ الله يبعث ملائكة لتسجل تصرفات وسلوكيات الناس كأساس للرقابة والمحاسبة، فقال تعالى: ﴿ وَإِنَّ عَلَيۡكُمۡ لَحَٰفِظِينَ ۝١٠ كِرَامٗا كَٰتِبِينَ ۝١١ يَعۡلَمُونَ مَا تَفۡعَلُونَ ۝١٢ ﴾ (6) وقال أيضاً: ﴿ مَّا يَلۡفِظُ مِن قَوۡلٍ إِلَّا لَدَيۡهِ رَقِيبٌ عَتِيدٞ ۝١٨ ﴾ (7).

يستنبط من الآيات السابقة أنّ لفظ الرقابة والرقيب يعني في القرآن: تفقد وإحصاء الأعمال والأشياء على الناس ثم تعريفها لهم بغرض المحافظة ولضمان التزامهم بالقواعد والمعايير الموضوعة من قبل الله رب العالمين.

---

(1) القرآن الكريم- سورة النساء- الآية ١.
(2) الطبري- تفسير الطبري- المجلد السابع- ص٥٢٣.
(3) القرآن الكريم- سورة المائدة- الآية ١١٧.
(4) القرآن الكريم- سورة هود- الآية ٩٣.
(5) القرآن الكريم- سورة الأحزاب- الآية ٥٢.
(6) القرآن الكريم- سورة الانفطار- الآيات ١٠- ١٢.
(7) القرآن الكريم- سورة ق- الآية ١٨.

مدلول الرقابة في السنة النبوية الشريفة:

لقد ورد بالسنة الشريفة العديد من الأحاديث التي تفصل وتوضح مدلول الرقابة في الإسلام، قال رسول الله (ﷺ) عندما سئل عن الإحسان، قال: ﴿**أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك** ﴾ (1). ويفيد هذا الحديث أنّ المسلم يجب أن يلاحظ نفسه ويستحضر عظمة الله ومراقبته في كل حال. كما ورد في الحديث قال رسول الله (ﷺ): ﴿**ما منكم من أحد ألا ويسأله رب العالمين ليس بينه وبين الله حجاب ولا ترجمان** ﴾ (2). متفق عليه. وتوضح هذه الأحاديث المراقبة الذاتية في الإسلام.

كما ورد بالسنة النبوية الشريفة أحاديث تشير إلى الرقابة الخارجية بواسطة الغير. من هذه الأحاديث قوله (ﷺ): ﴿**من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان** ﴾ (3). متفق عليه، وقال عليه الصلاة والسلام: ﴿**لا ينبغي لمسلم شهد مقاماً فيه حق إلا تكلم به فإنه لم يقدم أجله ولا يحرمه رزقه** ﴾ (4).

يستنبط من الأحاديث السابقة أنّ مفهوم المراقبة هو أن تلاحظ الأعمال والتصرفات بواسطة ذات الفرد أو بواسطة الغير للتأكد من أنها تسير حسب ما شرعه الله وبيان الضلال وسببه وسبل علاجه.

مدلول الرقابة عند فقهاء المسلمين (5):

لقد تعددت أقوال الفقهاء في بيان مدلول الرقابة، فعلى سبيل المثال قال أبو عثمان المغربي: «أفضل ما يلزم الإنسان نفسه في هذه الدنيا هو المحاسبة

---

(1) رواه مسلم.
(2) رواه البخاري في كتاب الرقاق ، ومسلم في كتاب الزكاة.
(3) رواه مسلم في كتاب الإيمان ، وأصحاب السنن الأربعة.
(4) أخرجه أحمد بنحوه ، وإسناده صحيح انظر السلسلة الصحيحة (١/ ٢٧٣و ٢٧٤).
(5) الإمام أبي حامد الغزالي- إحياء علوم الدين- الجزء الخامس عشر ص ٢٩٣٩.

والمراقبة...» ، وقال محمد بن الترمذي: «اجعل مراقبتك لمن لا يغيب نظره إليك، واجعل شكرك لمن لا تنقطع نفسه عنك، واجعل طاعتك لمن لا تستغني عنه، واجعل خضوعك لمن لا تخرج عن ملكه وسلطانه». وقال أحد الصالحين «إذا كان سيدي الله رقيباً علي فلا أبالي بغيره». وقال أحد الصالحين «أفضل الطاعات مراقبة الحق على دوام الأوقات». كما قال سفيان الثوري: «عليك بالمراقبة ممن لا يخفي عليه خافية، وعليك بالرجاء ممن لا عليك الوفاء، وعليك بالحذر ممن يملك العقوبة» [1].

وقال الإمام أحمد رحمه الله ينشد هذين البيتين [2].

إذا مـــا خلـــوت الــــدهر يومـــاً فـــلا تقـــل خلـــوت ولكـــن قـــل علـــيَّ رقيـــبُ

ولا تحـــــسبن الله يغفـــــل ســـــاعة ولا أنّ مـــا تُخفـــي عليـــه يغيـــبُ

يستنبط من الأقوال السابقة أنّ الفقهاء يركزون على مراقبة الذاتية والتي تعني أن يراقب الفرد نفسه بنفسه.

وفي مجال الرقابة الخارجية بواسطة الغير سواء ولي الأمر للناس أو مراقبة الناس لولي الأمر، يرى فقهاء المسلمين أنها من الفروض الحتمية التي تتعلق بأصول الدين وليس أن تتخلى عنها أو أن تتهاون فيها [3].

ففي هذا الخصوص قال شيخ الإسلام العز بن عبد السلام: «لا بد من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتميز بينهما». ولقد طبقت الرقابة الخارجية بواسطة الغير في كافة العصور الإسلامية، فعلى سبيل المثال قال أبو بكر الصديق رضي الله عنه بعد توليته الخلافة: «أمّا بعد أيها الناس فإني قد

(1) المرجع السابق ، ص ٧٢٤٠ وما بعدها.

(2) نقلها عن ابن كثير- تفسير القرآن العظيم- الجزء الرابع- ص ٣٠٤.

(3) د. سعيد عبد المنعم الحكيم ، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية ص ٢٤٠.

وليت عليكم ولستُ بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم» [1].

يستنبط مما سبق أنّ مدلول الرقابة اصطلاحاً عند فقهاء المسلمين هو أنّ من حق كل مسلم أن يراقب تصرفات الآخرين للتأكد من أنهم يطيعون الله ورسوله.

مفهوم الرقابة في المنهج الإسلامي:

نستخلص من مدلول الرقابة لغة واصطلاحاً أنها تعني: متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير وذلك بهدف التأكد من أنها تتم حسب قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية وبيان الانحرافات والأخطاء تمهيداً لعلاجها أولاً بأول.

يتضمن المفهوم السابق المعالم الأساسية للرقابة في الإسلام والتي تتمثل في الآتي:

١ -تتمثل عملية الرقابة في المتابعة والملاحظة والتقييم للأعمال والتصرفات التي يقوم بها الفرد.

٢ -مقارنة هذه الأعمال والتصرفات بما يجب أن يكون وفقاً لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية.

٣ -تبين الانحرافات والأخطاء ودراسة أسبابها.

٤ -اتخاذ القرارات المصوبة للأخطاء في ضوء الأسباب.

أنواع الرقابة في المنهج الإسلامي:

يمكن تقسيم الرقابة في الإسلام إلى أنوع مختلفة بحسب وسائلها وزمنها وطبيعتها، وذلك على النحو التالي:

---

(1) المرجع السابق ، ص ٢٧١.

أولاً- تنقسم الرقابة في الإسلام من حيث وسائلها إلى:

(أ) رقابة ذاتية

(ب) رقابة خارجية (بواسطة الغير).

وتشمل الرقابة الشعبية والرقابة الحكومية.

ثانياً- تنقسم الرقابة في الإسلام من حيث طبيعتها إلى:

(أ) الرقابة على العبادات.

(ب) الرقابة على المعاملات.

ثالثاً- تقسم الرقابة في الإسلام من حيث ميقاها إلى:

(أ) الرقابة السابقة.

(ب) الرقابة اللاحقة.

وفيما يلي نبذة موجزة عن كل نوع من الأنواع السابقة، على أننا سوف نتعرض فيما بعد بشيء من التفصيل لكل من الرقابة الذاتية والرقابة الخارجية ودورهما في ضبط وترشيد التكاليف.

مفهوم الرقابة الذاتية:

تقوم على فكرة أن يقوم الفرد بمراقبة نفسه بنفسه وذلك للتأكد أنه يسير وفقاً للقواعد والمعايير الموضوعة مقدماً من عند الله أو من عند الرسول أو من عند أولي الأمر من المؤمنين وبيان الضلال والانحراف وسببه وسبل علاجه، فعلى سبيل المثال يقوم الفرد بمقارنة أدائه الفعلي بالأداء الواجب أن يكون وبيان الانحراف وسببه وسبل العلاج. وقد يتم ذلك قبل أن يهم الفرد بالعمل أو بعده أو في مجال العبادات أو في مجال المعاملات، وأساس هذا النوع من الرقابة هو وجود القلب المؤمن الحي اليقظ الذي يخاف الله ويستشعر صاحبه أنّ الله يراقبه في كل تحركاته وسكناته، وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: ﴿ بَلِ ٱلۡإِنسَـٰنُ

عَلَىٰ نَفۡسِهِۦ بَصِيرَةٞ ١٤ وَلَوۡ أَلۡقَىٰ مَعَاذِيرَهُۥ ١٥﴾ [1]. وحديث رسول الله (ﷺ): ﴿**إذا هممت بأمر فتدبر عاقبته، فإن كان خيراً فامضه، وإن كان غياً فانته عنه**﴾ متفق عليه.

الرقابة الخارجية بواسطة الغير:

تقوم على فكرة قيام فرد أو جماعة بمراقبة سلوك وتصرفات وأفعال الآخرين بهدف إرشادهم إلى الطريق المستقيم والتأكد من أنهم يسيرون عليه وبيان الضلال عنه، وعلاجه، وأساس هذا النوع من الرقابة هو «الدعوة إلى الخير، والأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر» ، وسنده قول الله تبارك وتعالى: ﴿ وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ١٠٤﴾ [2]. وقوله جل شأنه في نفس السورة: ﴿ كُنتُمۡ خَيۡرَ أُمَّةٍ أُخۡرِجَتۡ لِلنَّاسِ تَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَتَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِ وَتُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ ﴾ [3]. ولقد أشار الرسول (ﷺ) إلى ذلك فقال: ﴿**يا أيها الناس إن الله يقول لكم: مروا بالمعروف وانهوا عن المنكر قبل أن تدعوني فلا أستجيب، وتسألوني فلا أعطيكم، وتستنصروني فلا أنصركم**﴾. رواه ابن ماجه. ويرى أحد الفقهاء [4]. أنّ سعادة الأمة وصلاح أمرها ووصول الخير إليها يتوقف على العلماء العاملين الذين يؤمنون ويؤيدون الدين، وينصرون الشريعة، ويبينون للناس مواطن الخطأ، ويبصرونهم بأحوالهم، ويحثونهم على التمسك بالفضائل، وينهونهم عن اقتراف الرذائل... أمّا إذا رأوا منكراً فاشياً في أمتهم، ولم يغضبوا ولم ينهوا عنه خوفاً أو نفاقاً، أو عدم اكتراث بما يجلبه هذا المنكر من الشقاء كانوا شركاء في الإثم، لأنّ السكوت على المنكر حليف النفاق.

---

(1) القرآن الكريم- سورة القيامة- الآية ١٤.
(2) القرآن الكريم- سورة آل عمران- الآية ١٠٤.
(3) القرآن الكريم- سورة آل عمران- الآية ١١٠.
(4) إبراهيم الدسوقي الشهاوي- الحسبة في الإسلام- مكتبة دار العروبة ، القاهرة- ١٣٨٢هـ- ١٩٦٢ص ١٢.

وتتم الرقابة الخارجية بواسطة الغير بوسائل مختلفة منها:

(أ) جماعة الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر وتسمى بالرقابة الشعبية.

(ب) أجهزة الرقابة التابعة للحاكم مثل: نظام الحسبة، ونظام القضاء، ونظام المظالم، وما في حكم ذلك وتسمى بالرقابة الحكومية.

وإنشاء الله لنا عودة ذلك تفصيلاً فيما بعد:

الرقابة على العبادات[1]:

شرع الله سبحانه وتعالى مجموعة من القواعد والمعايير التي تنظم علاقة الفرد بربه من ناحية العبادات والآداب.. وما حكم ذلك، وتعتبر هذه الشرائع دستوراً يهدي الناس كيف يعبدون الله سبحانه وتعالى، أي تعتبر الهدف الذي يسعى كل مسلم أن تكون عبادته في ضوئه، كما تعتبر المعايير التي تُقَوَّم بها عبادة وسلوكيات الناس في الدنيا والآخرة، ولقد كلف الله الرسل والأنبياء والدعاء والعلماء.. وغيرهم لتبليغ وتعليم وهداية الناس إلى ذلك، وأساس ذلك في قول الله تبارك وتعالى: ﴿ وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٤٤﴾ ﴾ [2].

وتتم الرقابة على العبادات عن طريق الفرد ذاته (المراقبة الذاتية) أو بواسطة الغير مثل: الوالدين والأقارب والأخلاء وجماعة الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر وبواسطة المحتسب، وتهدف إلى الاطمئنان إلى أنّ الفرد يسير حسب الطريق المستقيم وبيان الضلال عنه وسببه وكيفية علاجه.

الرقابة على المعاملات:

لقد تضمنت الشريعة الإسلامية القواعد والمعايير التي تحكم معاملات الناس سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية من كل ما شرع الله لتدبير

---

(1) د. حسين حسين شحاتة – الرقابة على الأداء في الفكر الإسلامي ، مرجع سابق ، ص٤.

(2) القرآن الكريم- سورة النحل- الآية ٤٤.

المعاش وصلاح الأمة الإسلامية. وتعتبر عملية متابعة الناس للتأكد من أنهم يسيرون حسب هذه القواعد والمعايير من أساس انتظام الحياة.

وتتم الرقابة على المعاملات بواسطة الفرد ذاته (الرقابة الذاتية) أو بواسطة الغير أو بواسطة جماعة الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر أو عن طريق الأجهزة التي تنظمها الحكومة لهذا الأمر مثل نظام القضاء والمظالم ونظام الحسبة، ولنا عود لذلك عندما نتعرض لنظم الرقابة في الإسلام.

الرقابة السابقة:

تقوم على فكرة مقارنة العمل الذي ينوي الفرد القيام به بما شرعه الله، فإذا كان موافقاً للشرع يؤدي العمل وإن كان مخالفاً يمتنع الإنسان عن أدائه، سواء تم ذلك بواسطة ولي الأمر أو بواسطة من ينوب عنه بمراجعة العمل المرجو أداؤه بما يجب أن يكون، فإن كان مطابقاً تمت الموافقة وإن كان مخالفاً رفض. وأساس هذا النوع من الرقابة هو الخوف من أن يضل الإنسان ويقع في المعاصي ويعاقب.

ويعتبر نظام الشورى في الإسلام من أهم نظم الرقابة السابقة ويقصد بها عرض الأمر على الغير الذي يعتقد فيه أنّ لديه القدرة على بيان الرأي بشكل يرتجى منه الوصول إلى الصواب، مع ضرورة أن يبدي كل مستشار رأيه بحرية تامة دون مجادلة أو تقصير. وتعتبر الشورى فريضة إسلامية مثل بقية الفرائض وهي لازمة على الحاكمين والمحكومين، وفي تطبيقها قضاء على معظم الضلال عن الطريق والانحراف عن المستهدف، وأصل ذلك من القرآن الكريم قول الله تباك وتعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ وَمِمَّا رَزَقۡنَٰهُمۡ يُنفِقُونَ ٣٨ ﴾ [1].

(1) القرآن الكريم- سورة الشورى- الآية ٣٨.

وأكد رسول الله (ﷺ) على الشورى فقال: ﴿**ما ندم من استشار ولا خاب من استخار** ﴾ [1]. وقال: ﴿ **المستشار مؤتمن** ﴾ [2]. وقال قتادة: «ما تشاور قوم يبتغون وجه الله إلا هدوا إلى أرشد أمرهم» [3].

ولقد أوصى رسول الله (ﷺ) أحد الصالحين فقال له: «إذا هممت بأمر فتدبر عاقبته فإن كان رشداً فامضه، وإن كان غياً فانته عنه» [4]، وفحوى هذا الحديث أنه يجب على المسلم قبل أن يهم بأي عمل أن يراجعه على ما شرعه الله ولا سيما فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة فإن كانت خيراً فليتقدم عليه وإن كانت غير ذلك فليمتنع عن التنفيذ، وهذا يعتبر أقوى نظم الرقابة المانعة للضلال والانحراف.

الرقابة اللاحقة:

تقوم على فكرة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحدد مسبقاً حسب ما شرعه الله وذلك بعد التنفيذ وبيان الضلال والانحراف وسببه وسبل علاجه وهي تأتي بعد الرقابة المانعة. وقد تكون هذه الرقابة ذاتية أو خارجية بواسطة الغير، وتشمل كافة أعمال وتصرفات وسلوكيات الفرد وذلك على النحو السابق بيانه تفصيلاً.

أسس الرقابة في المنهج الإسلامي:

تقوم الرقابة في الإسلام على عدة أسس تعطي لها ذاتية مميزة عن الرقابة في الفكر الوضعي، من أهم هذه الأسس ما يلي:

---

(1) رواه بنحوه الطبراني في الأوسط ، انظر ضعيف الجامع ٥٠٥٦ ، وسلسلة الأحاديث الضعيفة رقم ٦١١.
(2) رواه أبو داود والترمذي وابن ماجه والدارمي وأحمد ، انظر صحيح الجامع رقم ٦٧٠٠.
(3) السيد سابق- فقه السنة- طبعة دار الفكر العربي- الجزء الأول ص ٥٢٠.
(4) متفق عليه ، وانظر الإمام أبو حامد محمد بن محمد الغزالي- إحياء علوم الدين من مرجع سابق- ص ٢٧٤٤.

أولاً - الاستشعار بمراقبة الله:

تقوم الرقابة في الإسلام على جوانب عقائدية من بينها الإيمان القوي بأن الله سبحانه وتعالى هو الرقيب لكل تصرفات وسلوكيات الناس، وأنه سبحانه وتعالى سوف يحاسب الناس يوم القيامة عن كل شيء وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: ﴿ وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنتُمْ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٤﴾ ﴾ (1). وقوله جل شأنه: ﴿ أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ ۖ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَىٰ ثَلَٰثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَآ أَدْنَىٰ مِن ذَٰلِكَ وَلَآ أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا۟ ۖ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا۟ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾ ﴾ (2). ويقول رسول الله (ﷺ) عندما سئل ما تزكية المرء نفسه فقال: ﴿**يعلم أنّ الله معه حيث كان**﴾ (3). فالفرد المسلم باعتباره راع ومسئول عن رعيته يستشعر دائماً بأن الله يراقبه في كل تصرفاته وأنه سوف يحاسب على عمله.

ثانياً - قدوة الرقيب للمراقبين:

ما دامت الرقابة تهدف إلى الالتزام بما شرعه الله، لذلك يجب أن يكون الرقيب قدوة حسنة في مثله وأخلاقه لمن يراقبهم حتى تكون توجيهاته ونصائحه مسموعة ومطاعة، وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: ﴿ ۞ أَتَأْمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ ٱلْكِتَٰبَ ۚ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾ ﴾ (4). وقوله جل شأنه: ﴿ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾ ﴾ (5)

(1) القرآن الكريم - سورة الحديد - الآية ٤.
(2) القرآن الكريم - سورة المجادلة - الآية ٧.
(3) الحديث لم يوثق من الكاتب.
(4) القرآن الكريم - سورة البقرة - الآية ٤٤.
(5) القرآن الكريم - سورة الصف - الآيات ٢-٣.

ولقد روي عن النبي (ﷺ) أنه قال: ﴿**مررت ليلة أن أسري بي بقوم تقرض شفاههم بمقارض من نار، فقلت من أنتم؟ فقالوا: كنا نأمر بالخير ولا نأتيه، وننهى عن الشر ونأتيه** ﴾. متفق عليه.

وقال رسول الله (ﷺ): ﴿**يجاء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق به أقتابه فيدور بها في النار كما يدور الحمار برحاه فيطوف به أهل النار فيقولون: يا فلان ما أصابك ألم تكن تأمرنا بالمعروف وتنهانا عن المنكر؟ فيقول كنت آمركم بالمعروف ولا آتيه وأنهاكم عن المنكر وآتيه** ﴾. رواه البخاري.

وفي هذا المعنى قال أحد الصالحين: «مثل العالم يعلم الناس الخير ولا يعمل به كمثل السراج يضيء للناس ويحرق نفسه، وذهب بعض العلماء من السلف والخلف إلى أنّ مرتكب المعاصي لا ينهى غيره عنها».

قال الشاعر: (1)

ابـــدأ بنفـــسك فانهـــا عـــن غيهـــا   فـــإذا انتـــهت عنـــه فأنـــت حكـــيم

فهنـــاك يُقبـــل إن وعظـــت ويُقتـــدى   بـــالرأي منـــك وينفـــع التعلـــيم

وقال أبو العتاهية:

وصـــفت التقـــى حـــتى كأنـــك ذو تقـــى   وريـــح الخطايـــا مـــن ثيابـــك تـــسطع

وقد قيل: «الناس على دين ملوكهم»

وقد قال ابن حزم: «لا يجوز أن يدعو إلى الخير إلا من علمه ولا يمكن أن يأمر بالمعروف إلا من عرفه، ولا يقدر على إنكار المنكر إلا من ميزه».

ولقد قال الإمام علي رضي الله عنه لعمر بن الخطاب: «عففت فعفت رعيتك ولو رتعت لرتعوا».

---

(1) نقلاً عن- محمد علي الصابوني- صفوة التفاسير- المجلد الأول- ص٥٦.

-وقال فريق من الفقهاء: «إن أمر الفاسق بالمعروف ونهيه عن المنكر لا فائدة منه، لأن هداية الغير فرع الاهتداء، وتقويم الغير فرع الاستقامة، والإصلاح زكاة عن نصاب الصلاح فمن ليس بصالح في نفسه فكيف يصلح غيره؟ ومتى يستقيم الظل والعود أعوج» [1].

ولقد وضع فقهاء المسلمين مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر فيمن يمارس الرقابة من أهمها ما يلي [2]:

(١) الإسلام: أن يكون ممارس الرقابة مسلماً.

(٢) التكليف: أن يكون بالغاً عاقلاً.

(٣) القدرة: أن يكون قادراً على ممارسة الرقابة.

(٤) العلم: أن يكون عالماً فيما يأمر به وينهى عنه.

يستنبط من الأقوال السابقة أنّ الإسلام حرص على أن يكون الشخص الرقيب ملتزماً بالأخلاق والمثل والقيم، وأن يكون عالماً بالقواعد والمعايير الإسلامية وذلك حتى تكون توجيهاته ونصائحه مؤثرة فيمن يراقبهم، وإلا كيف يطلب من إنسان أن يمتثل بقول أو بقاعدة أو بمعيار والداعي لا يلتزم به.

ثالثاً- الرقابة توجيهية وإرشادية:

ليست الغاية من الرقابة في الإسلام هي تصيد الأخطاء ولكن هي التوجيه والإرشاد ومعاونة الناس على الالتزام بالقواعد الإسلامية في حياتهم لأن هذا يقوي من العلاقة الطيبة بين الرقيب ومن يراقبهم، فعلى سبيل المثال من واجب الرئيس أن يوضح للمرءوس أخطاءه وقصوره في الأداء ويرشده كيف يعالج الضلال.

---

(1) د. سعيد عبد المنعم الحكيم- الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة- ص٢٤٩ وما بعدها.

(2) المرجع السابق ص ٢٤٦.

وقال رسول الله (ﷺ):﴿**إنما الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله قال: لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم** ﴾. مسلم وأبو داود.

وقال (ﷺ) أيضاً: ﴿**المؤمن مرآة للمؤمن، والمؤمن أخو المؤمن، يكف عليه ضيعته ويحوطه من ورائه** ﴾. رواه داود.

وفي عصر عمر بن الخطاب الكثير من النماذج التي توضح دور الرعية في توجيه وإرشاد الراعي فعلى سبيل المثال وقف عمر بن الخطاب يخطب الناس وقال: «أيها الناس من رأى منكم في اعوجاجا فليقومه، فقام له رجل وقال: والله لو رأينا فيك اعوجاجا لقومناه بسيوفنا، فقال عمر الحمد لله الذي جعل في هذه الأمة من يقوم اعوجاج عمر بسيفه» [1].

رابعاً- اتباع الحكمة والموعظة الحسنة في التوجيه والإرشاد:

تعتبر الرقابة في الإسلام أسلوباً من أساليب الدعوة إلى الالتزام بشرع الله في كافة شئون الحياة. وتأسيساً على ذلك، من خصائص الرقابة في الإسلام أنها تلتزم بقول الله تبارك وتعالى: ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾ ﴾ [2]. ومن فحوى هذه الآية أنّ الرقيب يجب أن يخاطب من يراقبهم بما يناسبهم من أساليب التوجيه والإرشاد حسب عقولهم وجبلاتهم وظروفهم وأن يستخدم أسلوب الرقابة النافع والمؤثر مع إبراز ما في هذا العمل من خير وبر المسلمين، وفي حالة مناقشة الانحرافات وغيرها يلزم أن يبصرهم ويمدهم بالحجج القوية وبالأدلة القاطعة مع الالتزام بالرفق واللين وتجنب الغلظة والتعسف والتكبر.

---

(1) د. سليمان الطماوي- عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة.

(2) القرآن الكريم- سورة النحل- الآية ١٢٥.

خامساً- الرقابة لازمة على الحاكم والمحكوم وحق وواجب:

تعتبر الرقابة واجباً شرعياً على الحاكم والمحكوم، وحقاً لهم كذلك. فعلى الحاكم أن ينشئ من الأجهزة الاستشارية التي تساعد في تحقيق الرقابة السابقة المانعة في كافة المجالات حتى تكون القرارات صائبة ورشيدة ولا ينحرف عن الطريق المستقيم الذي شرعه الله لعباده، ولقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك فقال الله تبارك وتعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ (1). فقد أوجب الله على رسوله- وهو الذي يترل عليه الوحي بالتشريع والتوجيه وحل المشكلات أن يستشير المسلمين وما أمر الله نبيه (ﷺ) بالمشاورة لحاجة منه إلى رأيهم، وإنما أراد أن يعلمهم ما في المشورة من الفضل وأن يحملهم على الاقتداء بالرسول، وأن يرفع من أقدارهم بإشراكهم في الحكم، وتعويدهم على مراقبة الحكام مما يحول بين الحكام والاستئثار بالحكم والتعالي على الناس (2). كما يجب على الحاكم أن ينشئ أجهزة الرقابة اللاحقة ويفسح المجال أمام الدعاة والآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر حتى يؤدي الجميع دوره في مجال إرشاد وتوجيه الناس إلى القواعد والمعايير والطريق المستقيم وبيان الأخطاء والانحرافات أولاً بأول حتى لا تتضاعف وتؤدي إلى الفساد.

ومن ناحية أخرى على المحكومين أن يمارسوا حقهم في الرقابة على أعمال وتصرفات الحاكم وأجهزته التنفيذية، وإنّ تخلي المسلم عن أداء هذا الواجب يؤدي على استئثار الحكام بالحكم والتعالي على الناس واتخاذ القرارات الخاطئة وهذا في النهاية يقود إلى سلسلة من المضاعفات ينجم عنها الفساد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

---

(1) القرآن الكريم- سورة آل عمران- الآية ١٥٩.

(2) عبد القادر عودة ، « الإسلام وأوضاعنا السياسية» المختار الإسلامي طبعة ١٣٩٨هـ ، ١٩٧٨م.

وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه مشجعاً المسلمين على ممارسة الرقابة: «إن أحب الناس إليّ من رفع إليّ عيوبي». وقال: «إني لم أبعث عمالي ليضربوا أبشاركم ولا ليأخذوا أموالكم، ولكني أبعثهم إليكم ليعلموكم دينكم وسنة نبيكم فمن فعل به سوى ذلك فليرفعه إليّ، فوالذي نفس بيده لأقصنه منه». كما يروى أنّ عمر بن الخطاب جاءته برود من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي، وحصل كل مسلم على برد، ثم بعد هذه الواقعة، وقف عمر يخطب وهو يلبس ثوباً منها وقال: أيها الناس اسمعوا وأطيعوا فقام إليه رجل من المسلمين، وقال: «لا سمعاً ولا طاعة» ، قال عمر: و لم ذلك يا أخ العرب؟ قال «لأنك استأثرت علينا» ، قال عمر: بأي شيء استأثرت؟ قال «إن الأبراد اليمنية لما فرقتها وحصل كل واحد من المسلمين على برد منها، وكذلك حصل لك، والبرد الواحد لا يكاد يكفي الواحد منا، ونراك قد فصلته ثوباً تاماً، وأنت رجل طويل القامة، فلو لم تكن قد أخذت أكثر منا لما جاءك منه ثوب، فالتفت عمر إلى ابنه عبد الله وقال: يا عبد الله أجبه عن كلامه، فقام عبد الله وقال: إن أمير المؤمنين عمر لما أراد تفصيل برده لم يكفه فناولته من بردي ما تممه به، فقال الرجل: أمّا الآن فقل نسمع ونطع» [1].

يستنبط من النماذج السابقة أنه في عهد عمر بن الخطاب قد مارس كل من الحاكم والمحكوم حقه في الرقابة ولذلك استتب الأمن والعدل.

وصدق سيدنا علي رضي الله عنه لما قال: «عففت فعفت رعيتك، ولو رتعت لرتعوا».

مفهوم وإجراءات الرقابة على التكاليف في المنهج الإسلامي:

يقصد بالرقابة على التكاليف(النفقات) من المنظور الإسلامي بأنها.

(1) نقلاً من د. سعيد عبد المنعم- مرجع سابق- ص ٢٧٤.

عملية التأكد من أنّ التكاليف الفعلية لأداء نشاط معين تتم طبقاً للتكاليف المعيارية المحددة مقدماً، وطبقاً للأسس والقواعد الإسلامية، وبيان نواحي الإسراف والتبذير والترف غير المشروعة، ثم تحليلها وتشخيصها والتوصية بعلاجها ثم إبداء الرأي العام عن مدى تحقيق الإنفاق لأهدافه الإسلامية المنشودة (1).

هذا وتتم عملية الرقابة على التكاليف (النفقات) في الإسلام على الخطوات الآتية:

أولاً: وجود مجموعة من معايير النفقات والمحددة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية والتي يجب أن يلتزم بها الأفراد، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة ومفهومة جيداً من قبل المنفذين والمشرفين على السواء.

ثانياً: يقوم المنفق بمقارنة الإنفاق الذي يهم به، بالإنفاق المستهدف والمحدد مقدماً، فإذا كان مطابقاً يقوم بعملية الإنفاق وإن كان مخالفاً أحجم عنه وصححه، وأساس ذلك حديث رسول الله (ﷺ):﴿**إذا هممت بأمر فتدبر عاقبته فإن كان خيراً فامضه، وإن كان غياً فانته عنه** ﴾. (متفق عليه) ويطلق على هذه الخطوة الرقابة المانعة.

ثالثاً: تسجيل النفقات الفعلية أولاً بأول باستخدام أي أسلوب من أساليب التسجيل ووفقاً لأي طريقة، ويلزم أن يكون التسجيل تاريخاً وفورياً، وقد يتم التسجيل تلقائياً في الذاكرة أو في صحف وسجلات أو غير ذلك من وسائل التسجيل.

رابعاً: متابعة الإنفاق الفعلي ومقارنته بالإنفاق الواجب أن يكون، وهذا ما يسمى بالمراقبة أثناء التنفيذ، وهي تبدأ مع بدء الإنفاق وتسايره، وتهدف.

---

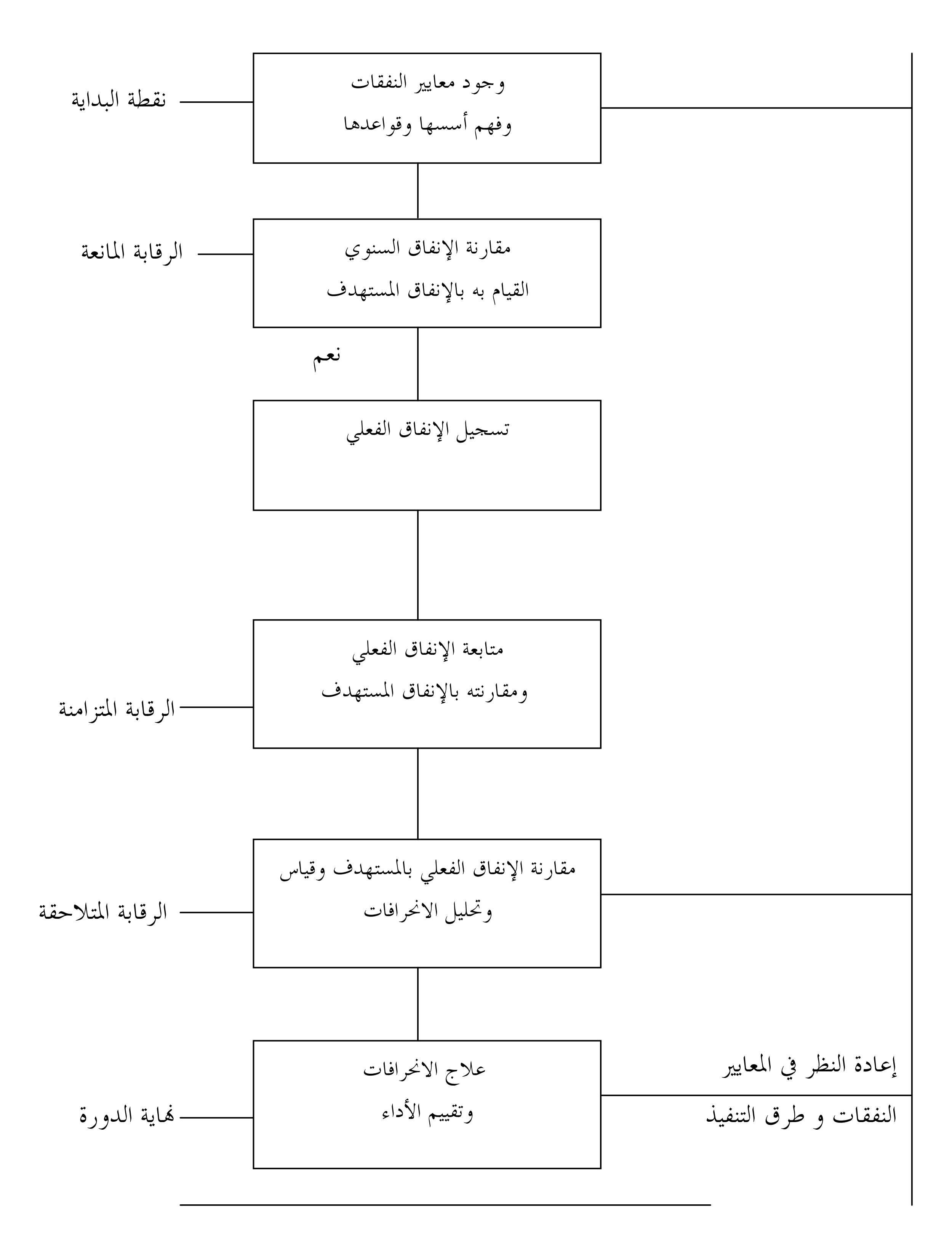
(1) د. حسين حسين شحاتة- الرقابة على الأداء في الفكر الإسلامي- مرجع سابق- ص٤.

إلى كشف الانحرافات والأخطاء فور حدوثها لتصحيح مسار الإنفاق إلى خطه المستقيم. ويتم هذا بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الأجهزة الشعبية.

خامساً: قياس وتحليل انحرافات النفقات وتشخيص مسبباتها بواسطة الغير سواء أكانت أجهزة شعبية أم حكومية، ويتم ذلك بعد الانتهاء من عملية الإنفاق، والتوصية بسبل التصحيح والعلاج، وهذا ما يسمى بالمراقبة اللاحقة، وهي مكملة للمراقبة أثناء الذاتية.

سادساً: في ضوء نتائج قياس الانحرافات العامة يتم تقييم الأداء بقصد لإبداء الرأي عن مدى التزام المنفق بأسس ومعايير النفقات المحددة مقدماً حتى يمكن أن يؤخذ ذلك في الحسبان مستقبلاً، ويتم تقييم الأداء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الأجهزة الشعبية والحكومية على النحو الذي سوف نبينه تفصيلاً بعد قليل.

ويجد القارئ في الصفحة القادمة نموذجاً بيانياً لخطوات المراقبة من المنظور الإسلامي.



التمثيل البياني لخطوات الرقابة على النفقات في الإسلام

الفروق الأساسية بين المنهج الإسلامي والمنهج الوضعي للرقابة على التكاليف:

في ضوء دراستنا لكل من المنهج الوضعي في الرقابة على التكاليف يمكن أن نخلص إلى أن هناك أوجه تماثل في بعض النواحي الإجرائية، والأساليب التنفيذية ولكن هناك اختلاف جوهري في الأساس الفكري.

ومن أهم الفروق بينهما ما يلي:

(١) تقوم الرقابة على النفقات في الإسلام على قيم عقائدية، تتمثل في أنّ الفرد وهو يكسب المال أو ينفقه يؤمن أنّ هذا المال ملك لله، وأن الله سوف يحاسبه يوم القيامة، كما يؤمن بأن للغير حقاً في هذا المال، بينما لا يبرز هذا الجانب العقائدي في مجال الرقابة على النفقات في الفكر الوضعي.

(٢) تقوم الرقابة على النفقات في الإسلام على أسس خلقية، تتمثل في الأمانة والصدق وتقديم النصائح والإرشادات باللطف واللين والحكمة وذلك عند مناقشة الانحرافات والأخطاء فالمحتسب ناصح ومرشد وموجه وموصٍ بالحق، ويحترم ذاتية وكرامة الناس، بينما نجد في بعض نظم الرقابة الوضعية أنّ طابع تصيد الأخطاء هو الغالب وينظر البعض إلى المراجع على أنه رجل شرطة ومعاون على إيذاء الناس، وتأسيساً على ذلك كثيراً ما يحدث الاحتكاك بين الأفراد وبين من يتولون أعمال المراقبة.

(٣) تستمد قواعد وأحكام الرقابة على النفقات في الإسلام من مصادر الشريعة الإسلامية والتي تتصف بالثبات والموضوعية والعالمية والدائمية. بينما تعتمد قواعد الرقابة الوضعية على الفكر الوضعي الذي يتصف بالقصور وضيق الأفق وأحياناً يتأثر بالأهواء الشخصية.

(٤) تعتبر الرقابة الذاتية هي الأساس والأصل في الإسلام وأنشئت النظم الرقابية الأخرى عندما اتسعت الدولة الإسلامية وقطن فيها غير المسلمين الذين كان لهم أحياناً تأثير على القيم والأخلاق ولا سيما اليهود الذين يسعون في الأرض بالفساد بينما تعتبر الرقابة الشعبية والتنفيذية هي الأساس في الفكر الوضعي، ونادراً ما يشار إلى الرقابة الذاتية.

(٥) يتسع نطاق الرقابة في الإسلام لتشمل الناحية الشرعية، بينما لا يعبأ الفكر الوضعي بذلك.

النتائج العامة للبحث

لقد درسنا في هذا البحث أصول الرقابة على التكاليف (النفقات) في الإسلام، وأعطينا تركيزاً خاصاً على مفهوم وخصائص وأنواع وأساليب الرقابة في الفكر الإسلامي مع دراسة النواحي التطبيقية في صدر الدولة الإسلامية، وفي الوقت المعاصر، وأوردنا بعض النماذج الرقابية من التراث ومن المطبق حالياً في الوحدات الحكومية وفي المصارف الإسلامية، ثم بينا أهم الفروق بين المنهج الإسلامي والمنهج الوضعي للرقابة.

هذا ولقد خلصنا إلى مجموعة من المفاهيم والقواعد من أهمها ما يلي:

أولاً- يقصد بالرقابة في الإسلام أنها عملية ترقب وتقييم التصرفات والأشياء التي يقوم بها الأفراد بهدف بيان ما إذا كانت تتم حسب القواعد والأحكام الشرعية وحسب ما هو محدد سلفاً، وبيان الانحرافات والأخطاء وأوجه القصور ودراساتها والتوصية بعلاجها.

- من أهم خصائص الرقابة في الإسلام أنها تقوم على أساس الاستشعار بمراقبة الله وأنها توجيهية إرشادية وتعتمد على أتباع الحكمة والموعظة الحسنة، وأنها حق وواجب لازم لكل من الحاكم والمحكومين وأساسها الاقتداء.

ثانياً- تقسم الرقابة في الإسلام إلى أنواع من أهمها ما يلي:

- رقابة ذاتية ورقابة بواسطة الغير.
- رقابة سابقة ورقابة متزامنة (مرافقة) ورقابة لاحقة.
- رقابة على العبادات ورقابة على المعاملات.

ثالثاً- يقصد بالرقابة على التكاليف (النفقات) أنها عملية التأكد من أنّ التكاليف

الفعلية لأداء نشاط معين تتم طبقاً للقواعد والأحكام الشرعية وطبقاً للتكاليف المحددة مقدماً، وبيان الانحرافات والأخطاء وأوجه القصور ثم التوصية اللازمة لعلاجها.

رابعاً- من أهم طرق الرقابة على التكاليف في الإسلام ما يلي:

- الرقابة الذاتية بواسطة الفرد ذاته.
- الرقابة الشعبية بواسطة جماعة الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر طواعية.
- الرقابة الحكومية بواسطة الأجهزة التي ينشئها الحاكم.

خامساً- تبين من الدراسة أنّ معظم نظم الرقابة المطبقة حالياً في الدول الإسلامية مقتبسة من النظم الإسلامية التي كانت موجودة في صدر الدولة الإسلامية.

سادساً- من أهم أوجه الاختلاف بين الرقابة في الإسلام والرقابة في الفكر الوضعي أنّ الأولى تقوم على العقيدة والخلق وتقديم النصائح والإرشاد والمحاسبة الدنيوية والأخروية وهذا غير موجود في الثانية.

مراجع البحث

أولاً- مراجع من التراث الإسلامي:

- أبو بكر محمد الكريمي: كتاب البديع في الحساب - تحقيق عادل أديونا- من منشورات الجامعة اللبنانية- بيروت ١٩٦٤م.
- أبو عبيد القاسم بن سلام: الأموال- تحقيق محمد خليل هراس- مكتبة الكليات الأزهرية ١٣٨٩هـ/١٩٦٩م.
- أبو الوفا البورجاني: تاريخ علم الحساب العربي- من مطبوعات جمعية عمال المطابع التعاونية عمان- الطبعة الأولى ١٩٧١م.
- أبو العباس أحمد القلقشندي: صبح الأعشى- دار الكتب الخديوية- المطبعة الأميرية- القاهرة ١٣٣٣هـ/١٩١٥م.
-أبو الحسن الماوردي: الأحكام السلطانية والولايات الدينية- مؤسسة الحلبي- القاهرة ١٣٨٦هـ/١٩٦٦م.
- أبو الحسن الهلالي بن الحسن الصابي: تحفة الأمراء في تاريخ الوزراء- تحقيق عبد الستار أحمد فرج- مؤسسة الحلبي ١٩٥٨م.
- أبو محمد عبد الله بن قتيبة: الإمامة والسياسة- تحقيق د. طه الزيني- مؤسسة الحلبي القاهرة ١٣٨٧هـ/١٩٦٧م.
- الإمام ابن قيم الجوزية: الطرق الحكمية في السياسة الشرعية- مطبعة مدني- القاهرة ١٩٦١م.
- ابن خلدون: مقدمة ابن خلدون- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- بيروت.

- أسعد مماتي: كتاب قوانين الدواوين- حققه عزيز سوريال عطية- مطبعة مصر ١٩٤٣م.
- إسماعيل بن كثير الدمشقي: تفسير القرآن العظيم- القاهرة دار إحياء الكتب ١٩٥٢م.
- تقي الدين ابن تيمية: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية- دار الكتاب العربي- مصر- الطبعة الثالثة ١٩٥٥م.

ثانياً- مراجع معاصرة:

- إبراهيم دسوقي الشهاوي: الحسبة في الإسلام- مكتبة دار العروبة- القاهرة ١٣٨٢هـ/١٩٦٢م.
- استشهاد حسن البنا: العلاقة بين التكاليف والربا والأسعار في الشريعة الإسلامية- رسالة ماجستير إلى كلية التجارة- جامعة الأزهر فرع البنات ١٤٠٠هـ.
- د. أنس الزرقا: القيم والمعايير الإسلامية في تقويم المشروعات- مجلة المسلم المعاصر العدد رقم ٣١- رمضان ١٤٠٠هـ.
- د. حسن العناني: التنمية الذاتية والمسئولية في الإسلام- من مطبوعات الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية- القاهرة ١٤٠١هـ/١٩٨٠م.
- د. حسين حسين شحاتة: أصول التكاليف في الإسلام- من سلسلة الفكر المحاسبي الإسلامي- دراسة رقم (٥) من مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة- ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م.
- د. حسين حسين شحاتة: الرقابة على الأداء في الفكر الإسلامي- بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس «الرقابة المالية والاقتصادية».

- د. حسين حسين شحاتة: الإطار الفكري والعلمي للرقابة الداخلية الشاملة للمصرف الإسلامي- دراسة مقدمة إلى معهد الإمارات للتدريب المصرفي – دولة الإمارات العربية المتحدة- الشارقة- إبريل ١٩٨٧.
- د. حسين حسين شحاتة: المنهج الإسلامي لضبط وترشيد النفقات والاستهلاك وأثره على ميزانية البيت والدولة- دراسة فكرية تطبيقية- بحث مقدم إلى الملتقى الدولي عن أثر القيم الإسلامية والتنمية- الجزائر- قسنطينة- إبريل ١٩٨٨م.
-د. حسين حسين شحاتة: تقييم الخسائر الاقتصادية للإدمان من منظور الاقتصاد الإسلامي- بحث منشور في مؤتمر مكافحة الإدمان- نقابة الأطباء بالإسكندرية ١٩٨٩/٦/٢٩م.

البحث الخامس

اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث

دكتور/إسماعيل علي بسيوني (*)

(*)كلية التجارة- جامعة الأزهر.

مقدمة:

الاختيار الذي يهدف إلى تسكين العامل في وظيفة تناسب قدراته أيا كان مستوى هذا العامل وأيا كان نوع العمل الذي يؤديه مبدأ هام من مبادئ الإسلام التي قام عليها فيما يختص بالجانب الدنيوي منه، ويترتب على إخلال المسلمين بمقتضياته هدم لما يقتضيه إصلاح الحياة، ولذلك جاء في الأثر «إذا أسند الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة». ويعني ذلك ضمناً أنّ من عوامل صلاح الدنيا المسلمين وهي مهمة لإصلاح دينهم أن يسند الأمر لمن يجيدونه ويتقنون أداءه ويعرفون قواعده وإنجازه.

والأمر هنا يعني كل وظيفة يؤديها المسلم وتتطلب كفاءة خاصة لإنجازها على أكمل وجه سواء أكانت الوظيفة تتعلق بشأن من شئون الدنيا مثل الوظائف الحكومية ووظائف القطاع العام التجاري أو الصناعي أم غير ذلك، أي سواء أكانت تلك الوظيفة تتعلق بإنتاج سلعة مثل رئاسة قسم من أقسام الإنتاج أو إدارة قطاع إنتاجي أم كانت تلك الوظيفة تتعلق بتقديم خدمة للمسلمين مثل إدارة مستشفى أو مدرسة أو التعرض لأعباء وظيفة في تلك الهيئات مثل وظائف السكرتارية والقضاء والتدريس.. إلخ ويشمل هذا اللفظ العام الوظائف التي تتعلق بأمور الدين مثل إمامة المسلمين في الصلاة وقيادة الجنود في الجهاد والقيام بأعباء الدعوة الإسلامية بل وجمع الزكاة وتوزيعها على مصارفها الشرعية.

وقد وضع الإسلام أسساً عامة لاختيار العاملين، وتناول علماء الإسلام تلك الأسس وطبقوها على الحالات الوظيفية المختلفة. ولذلك نجد منهم من ناقش الشروط العامة فيمن يكون خليفة للمسلمين. ومنهم من ناقش الشروط الخاصة بمن يعين في منصب القضاء.. إلخ.

وقد أوضح تطبيق رسول الله (ﷺ) واختياره لعماله سواء من عمل منهم لقيادة السرايا أو من شارك قيادة بعض مراحل غزواته (ﷺ) أو من أرسله ليعلم المسلمين الجدد أمور الإسلام أو من يعنيه ليقضي بينهم أو ليجمع الزكاة منهم أو لكتابة الوحي أو لحمل كتبه للملوك والأمراء فأوضح أسساً كثيرة من أسس الاختيار في الإسلام، كما أوضحت ممارسات الخلفاء الراشدين الهادين المهديين أبي بكر وعمر وعثمان وعلي والخليفة الزاهد عمر بن عبد العزيز جزءاً هاماً من تلك المبادئ. واعتمدوا كلهم على ما جاء بكتاب الله سبحانه الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه تنزيل من حكيم حميد.

ولئن كان المسلمون قد توقفوا عن استكمال مشوار الرعيل الأول في استنباط الشروط والأسس التي تتلاءم مع الوظائف المختلفة، كما توقفوا كذلك عن بناء النظريات وإجراء التجارب التي تثبت صلاحية هذه النظريات للتطبيق في أماكن العمل المختلفة فإنّ هذا التقصير لا يجرد المبادئ الإسلامية العامة من فوائدها وإنما يلقي عبئاً إضافياً على مسلمي العصر الحاضر الذين أتيحت لهم دراسة الإسلام ومبادئه ودراسة النظريات الإدارية الحديثة ووسائل اختبارها بحيث يفيدون المجتمع الإسلامي أخذاً من المبادئ الإسلامية ويستخدمون الأساليب العلمية الحديثة في توضيح إمكانيات الاستفادة من تلك المبادئ الإسلامية التي سوف تثري النظريات الإدارية الحديثة لأنها تستكمل جانباً لم تتجه إليه نظرة علماء الإدارة في العصور الحديثة.

ويهدف هذا البحث إلى تحقيق بعض الأهداف العامة، ومنها:

١-محاولة سبرغور الدراسات الإسلامية في مجال الاختيار وبيان ما تفردت به الإدارة القائمة على الأسس الإسلامية من مزايا في هذا المجال مقارنة بالدراسات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الأفراد.

٢- التعرف على الأسس العامة لاختيار الموظفين في الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث.

٣- اختيار المستويات الإدارية العليا في الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث.

٤- اختيار مستويات العاملين الأخرى في الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث.

٥- التعرف على أوجه الشبه والخلاف بين النموذج الإسلامي والنموذج الإداري الحديث.

٦- محاولة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لانتقاء العاملين طبقاً للمفاهيم الإسلامية.

ويود الباحث أن يشير إلى أنّ الأدلة الخاصة بالمبادئ الإسلامية لم تجئ سرداً في مراجع تتحدث عن الاختيار وأسسه، وإنما تم استنباطها من المصادر الإسلامية.

أهمية الاختيار للعملية الإدارية:

تبرز أهمية الاختيار للعملية الإدارية من خلال ثلاثة أشياء هي:

أ- اهتمامات باحثي الإدارة بالاختيار.

ب- علاقة وظيفة الاختيار بالوظائف الإدارية الأخرى والتأثير المتبادل بين تلك الوظائف وبين الاختيار.

جـ- الوفورات المالية التي أثبتت البحوث أنه لا يمكن أن تحققها الإدارة عن طريق تحسين عملية اختيار العاملين بالشركات والمصالح الحكومية.

وسنوضح فيما يلي أهمية الاختيار في كل جانب من الجوانب الثلاثة السابقة.

أ- اهتمامات باحثي الإدارة بالاختيار:

ذكر ويلي ويوكي Weyely &Yuki أنّ علماء النفس الصناعي وأخصائيي الأفراد يعملون بجد ونشاط منذ بداية القرن التاسع عشر بهدف اختيار الشخص المناسب للعمل المناسب وفي الوقت المناسب. وقد أرجع هؤلاء العلماء صعوبة وظيفة الاختيار إلى حقيقة أنّ العاملين يختلفون فيما بينهم اختلافاً بيناً.

وقد ذكر ويلي ويوكي أنّ إحدى الصفات التي تميز شركة عن أخرى هي المهارة التعليمية واليدوية للعاملين في إحداهما. وعلى ذلك فإنه من المهم أن تعمل كل شركة على تنمية الطرق الكفيلة باختيار أنسب العناصر لتحل محل من تمت ترقيتهم أو تركوا العمل أو نقلوا إلى مكان آخر بالشركة[١].

وتتأثر عملية الاختيار بعدد الأفراد الذين يتم الاختيار بينهم والذين يتم تجميع معلومات وبيانات عنهم في المرحلة التي تسبق عملية الاختيار والتي يطلق عليها باللغة الإنجليزية Recruitment stage.وتؤثر عملية الاختيار ودقته في

(1)Weyley & Yuki.

معدل الدوران ودرجة الرضا الوظيفي بين شاغلي الوظائف الإدارية العليا. ولذلك فكلما زادت معلومات من سيتم الاختيار من بينهم عن الوظيفة والشركة والظروف المحيطة بهما كلما كانت عمليات الاختيار دقيقة وكلما قل بالتالي معدل الدوران في الشركة وزادت بالتالي درجة الرضا الوظيفي بين العاملين.

ولأهمية الاختيار للعملية الإدارية قام علماء الإدارة وأخصائيو الأفراد بدراسة وتقييم وسائل لاجتذاب أكبر عدد من ذوي الكفاءات المناسبة ليتم اختيار أفضلهم للعمل بالشركة، ومن تلك الوسائل الإعلان بمختلف أنواعه وفي مختلف الوسائل، وزيارة الجامعات التي تتمتع بشهرة خريجيها، وزيارة الوكالات الحكومية والوكالات الخاصة واستخدام العاملين الحاليين لاجتذاب أصدقائهم للتقدم لوظائف الشركة، وزيارة اتحادات العمال، وزيارة منظمات المهنيين والمؤتمرات العلمية والمهنية، وأخيراً تستخدم بعض الشركات أجهزة الكومبيوتر لتخزين المعلومات عن العمال الحاليين والسابقين ليتم الاتصال بهم والاختيار من بينهم بالتالي.

ب- تأثير الاختيار على المجتمع وعلى الوظائف الإدارية الأخرى:

على المستوى العام فإنّ للمجتمع بصفة عامة اهتمامات بعمليات اختيار المنظمات لأفرادها. ويتركز جزء من الاهتمام حول كفاءة منظمات الأعمال. وبقدر فشل عمليات الاختيار في تسكين العامل في الوظيفة المتوافقة مع قدراته فإنّ الكفاءة الإنتاجية للمجتمع تنخفض. وبالإضافة إلى ذلك فإنّ المجتمع ككل مهتم بضمان حصول الأفراد على فرصة متساوية عند التقدم لشغل الوظائف الموجودة في المجتمع.

ومن الواجب إدراك أنّ تصميم نظام اختيار تتوفر فيه مزايا العدالة والكفاءة ليس أمراً سهلاً. ومن الممكن زيادة كفاءة نظم الاختيار في التنبؤ بما سوف يحدث مستقبلاً، ولكن ذلك يستصحب معه زيادة التكاليف الإدارية.

المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك فإنّ طرق الاختيار التي تتنبأ بالأداء في المستقبل سوف تؤثر على فرصة ذوي السن المتقدم والسيدات والأقليات في الحصول على الوظائف المتاحة بالمجتمع. وعلى الرغم مما هو متاح أمام أصحاب المشروعات من حرية الاختيار فإنّ تصميم نظام الاختيار عملية مجهدة وصعبة، بل إنها تحدٍ قوي للإدارة زادت صعوبته بإضافة متطلبات قانونية واجتماعية.

أمّا بالنسبة لمنظمات الأعمال فقد ذكر ملكوفتش وريتز Milkovich and Rynes أنّ جودة الاختيار تحدد قدرة ورغبة العاملين في التفوق في أداء الوظائف الحالية، وتبني التغيرات التي تحدث في المنظمة مستقبلاً أو المشاركة في هذه التغييرات. ولذلك فإنّ تحسين عملية الاختيار يعطي الشركة مزايا تنافسية مثل تلك التي تحدث بالحصول على أفضل أنواع التكنولوجيا أو المزايا التي يتم الحصول عليها باتباع أفضل الأساليب الإنتاجية.

وتمتد آثار الاختيار إلى ما بعد مرحلتي الأداء الوظيفي وكفاءة المنظمة لتؤثر على باقي الوظائف للأفراد تمثل أهمية كبيرة للمجتمع ككل. وتؤثر وظائف الناس على مستقبلهم الوظيفي ومراكزهم الاجتماعية وعلاقات الأفراد بعضهم ببعض، وعلى درجة رضائهم عن الحياة بصفة عامة.

وقد أظهرت علاقة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى سواء تلك التي تسبقها مثل تخطيط الموارد البشرية وتنمية مصادر الحصول عليها Recruitment أو تلك التي تليها مثل التدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء وأهمية وظيفة الاختيار. وعلى سبيل المثال فإنه من الشائع أنّ قرارات التوظيف الجيدة تتحسن بمقدار ما يقوم به تخطيط القوى العاملة سلفاً.

من توصيف للاحتياجات البشرية قبل الاحتياج إليها بوقت كاف. وهذا التوصيف الجيد المبكر يمكن الشركة من العمل على الحصول على العدد المناسب من الاحتياجات المناسبة المطلوبة بحيث تكون جاهزة عند الاحتياج إليها. وعلى الرغم مما يبدو من فوائد من تكامل التخطيط وتحسين مصادر الحصول على الاحتياجات البشرية مع وظائف الاختيار فإنّ قليلاً من رجال الأعمال يقومون بالتنبؤ باحتياجات شركاتهم من القوى العاملة مبكراً.

ومن الواضح أنّ سياسة الاختيار تتأثر أيضاً بسياسة الأجور والحوافز التي تتبعها الشركة وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنّ دفع أجر عال يجذب كفاءات عالية تستطيع الشركة الاختيار من بينها، كذلك فإنّ سياسة الأجور العالية تزيد من فرصة قبول طالبي الوظائف ذوي الكفاءة العالية للتوظيف بالشركة. وتؤثر طريقة دفع الأجور في قبول وإقبال العاملين على وظائف الشركة. فبعض العاملين يفضلون الأجور التي ترتبط بالأقدمية بينما يفضل البعض الأجور المبنية على الحوافز المرتبطة بالأداء. وهذا يؤكد ضرورة أن يدرس أصحاب الأعمال ردود فعل أو تأثير سياسات الأجور التي تتبعها الشركة على الموظفين الحاليين والمرتقبين.

وتؤثر قرارات الشركة بشأن الاختيار على قراراتها الخاصة بالتدريب والتنمية الخاصة بالعاملين فيها. وعلى سبيل المثال فإنّ نجاح الشركة في اختيار أفضل العناصر للوظائف الحالية يخفض تكلفة تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالشركة، كذلك فإنّ نجاح الشركة اختيار أفضل العناصر للعمل في الشركة حالياً ومستقبلاً يزيد فرصة تقبلهم للتغييرات التي تحدث في الشركة. ولكن تكلفة التدريب قد تزيد طبقاً لتغيير الظروف المحيطة بالشركة. وبسبب هذه العلاقات المتبادلة فإنّ نظام الاختيار يجب أن يصمم ليسهل فهم فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالتحركات الداخلية في الشركة، وكذلك فلسفة الإدارة الخاصة بقدرة الأفراد على تبني التغيرات التي تحدث في المستقبل.

جـــ- الوفورات المالية التي يمكن أن تحققها الإدارة نتيجة لتحسين عملية الاختيار:

أجريت بعض الدراسات لتقدير الوفورات المالية التي تنتج من استخدام بعض الطرق التي تحسن انتقاء الشركة للعاملين فيها وبالذات تلك الطرق التي ثبت أنها مستوفية لشرط الصلاحية Validity وأوضحت هذه الدراسات أنّ استخدام الاختيارات الوظيفية في اختيار العاملين الجدد يؤدي إلى وفورات تتراوح بين ١٨ مليون دولار سنوياً للشركات التي يعمل بها ٥٠٠٠ عامل وتصل تلك الوفورات إلى ١٥ بليون دولار سنوياً للحكومة الفيدرالية الأمريكية التي توظف ٤ مليون عامل وموظف(١).

ويعني ذلك أنّ متوسط الوفورات التي قد تحصل عليها الشركة نتيجة للاختيار الجيد هل تضاف هنا للفرد الواحد أم لا؟ تصل إلى ٣٦٠٠ دولار سنوياً ويزيد هنا المتوسط ليصل إلى ٣٧٥٠ في الحكومة الفيدرالية الأمريكية. وسوف يزيد العائد نتيجة لارتفاع كفاءة الاختيار كلما ارتفع متوسط أجر الموظف وزادت أهمية وظيفته ومستواها الإداري في الشركة أو المنظمة وقد أظهرت إحدى الدراسات أنّ التحسن في الناتج القومي الأمريكي نتيجة لاستخدام الاختبارات في اختيار العاملين يتراوح بين ٨٠ بليون دولار وبين ١٠٠بليون دولار(٢).

ومما يزيد من أهمية هذه النتائج أنّ اختبارات الاختيار قد استخدمت في الولايات المتحدة لمدة تزيد عن ٥٠ سنة في مجالات عديدة وإن تركز معظمها على قياس قابلية التعليم. وقد تجمع خلال السنوات العشر الأخيرة كمّ هائل من المعلومات عن دور قدرات التعلم في الأداء الوظيفي وفي عمليات اختيار.

---

(1)Frank L. Sohmidt and John E. Hunter. Employment Testing: Old theories and New Reserch Finding; American Lsychologist, 36 (1981).pp. 123-137.

(2) Ibid.

العاملين. وتكونت في نهاية ووسط الستينات من هذا القرن معلومات كانت أساساً لنظريات عديدة في مجال اختيار العاملين وأساساً للداء الوظيفي في مجال سيكولوجية العاملين.

وخلال الستينات وأوائل السبعينات ظهر تعارض واضح بين نتائج البحوث التي أجريت لاختيار صلاحية نظريات الاختيار مما شكك في جدواها وقيمتها العملية. وظل الأمر كذلك حتى ظهرت طرق البحث الإحصائية الحديثة التي أثبتت أنّ هذا التضارب يرجع إلى أخطاء منتظمة في العينات التي استخدمت في تلك البحوث. لذلك فإننا نستطيع الآن أن نقول بثقة إنّ اختبارات الاختيار الوظيفي صالحة لكل الوظائف وفي جميع المستويات الإدارية ومن الممكن استخدامها دون خوف من التحيز لفئة من فئات المجتمع مما يؤدي إلى تحقيق وفورات مالية كبيرة [١].

(1) Hunter& Scott

العوامل البيئية والقرارات الإدارية المؤثرة في تصميم نظام الاختيار الخاص بالمنظمة:

تدور الأسس العامة للاختيار في الفكر الإداري الحديث حول توفير العدد المناسب من الأفراد بالجودة المناسبة لاحتياجات المنظمة أو الشركة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الشركة حالياً ومتقبلاً مما يدعم قدرتها التنافسية في السوق. وانطلاقاً من ذلك الأساس العام فرّغ باحثو الإدارة المهتمون بالاختيار بحوثهم لاستكشاف أهم العوامل المؤثرة في الاختيار التي تحدد قدرته على انتقاء أفضل العناصر للعمل في المنظمة وتحدثوا عن تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة وبالذات تأثير البيئة القانونية. وبحث علماء الإدارة ضمن ما بحثوا تأثير ظروف العرض والطلب بسوق العمل على علماء الاختيار خاصة أنّ الوظائف المتاحة في المؤسسات الحديثة ذات متطلبات خاصة، وينعكس تأثير ظروف العرض والطلب بصفة واضحة على جودة الاختيار بالإضافة إلى تأثيراته الأخرى. ومما بحثه علماء الإدارة أيضاً تأثيراً صفات المنظمة وخصائصها التي تنعكس على مواصفات من سيتم اختيارهم. كذلك فمن علماء الإدارة قد يتدرجون لبحث طبيعة الوظيفة التي يتم اختيار الأفراد لشغلها على عمليات الاختيار.

وقد قادت دراسات الاختيار علماء الإدارة إلى اكتشاف أنّ هناك قرارات إدارة هامة على الإدارة أن تتخذها قبل البدء في عمليات الاختيار الفعلية باتباع أساليب الاختيار المتاحة للإدارة. ومن تلك القرارات تكوين فلسفة عامة للاختيار بالمنظمة ثم توصف عمليات الاختيار بما يقود إلى تصميم نظام اختيار كفء ومؤثر، وأخيراً مراعاة الظروف القانونية حيث يعضد نظام الاختيار موقف الشركة الدفاعي، في المحاكم عند حدوث خصومة وسوف نشرح باختصار العوامل البيئية المؤثرة في تكوين نظام الاختيار الخاص بالشركة، ثم نقوم.

بدراسة القرارات الإدارية التي يتعين اتخاذها قبل البدء في عمليات الاختيار الفعلية.

العوامل المؤثرة في الاختيار:

١-البيئة القانونية.

٢-حالة العرض والطلب بسوق العمل.

٣-صفات المنظمة.

٤-طبيعة الوظيفة.

أمّا البيئة القانونية فإنها تتغير باختلاف القوانين المنظمة لعمليات الاختيار من دولة لأخرى. وعموماً ترغب المجتمعات في توفير الفرصة المتساوية عند التقدم لشغل الوظائف وتحاول تفادي التفرقة العنصرية والتفرقة التي تقوم على أساس غير الأسس التي تساهم في الأداء الوظيفي مستقبلاً مثل التفرقة بسبب الجنس أو اللون أو الدين أو الإقليم الذي قدم منه العامل. وتحاول الشركات أن تستخدم أساليب الاختيار التي يمكن أن تصمد في المحاكم لإثبات أنّ أساليب الاختيار المستخدمة قد تفادت هذه العيوب وركزت على الأهداف الأساسية للاختيار.

أمّا بالنسبة لحالة العرض والطلب في سوق العمل فإنّ ندرة ووفرة العمالة تؤثر في المعايير التي تستخدمها الشركات في الاختيار. فإذا كانت هناك ندرة في العمالة فإن الشركات تحاول أن تنزل بمعايير الاختيار لتستطيع الحصول على ما تحتاجه من العمالة. ولكن وفرة العمال تمكن الشركات من الارتفاع بمعايير الاختيار التي تستخدمها وهذا يساعدها على تقليل وعاء العمالة التي يتم الاختيار من بينها، وهذا يخفض من تكلفة عمليات الانتفاء وعموماً فإنّ احتمالات اتخاذ قرار اختيار خاطئ تتناقص مع ارتفاع مستوى المعايير المستخدمة في اختيار أو انتقاء العاملين من بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

فكلما طلب من المتقدمين إظهار تمتعهم بمستوى مرتفع من قدرات معينة كلما قل احتمال اتخاذ قرار خاطئ.

أمّا بالنسبة لصفات المنظمة فإنّ بعض رجال الأعمال الذين تتوفر لديهم فلسفة إدارية خاصة يحاولون أن يتأكدوا من خلال عمليات الاختيار أنّ من اختبروا للعمل في الشركة تتوفر خصائص لا تتعارض بل تخدم فلسفة الشركة أو أهدافها. وعلى سبيل المثال فإنّ المستثمرين الذين يستثمرون في مشروعات عالية الخطورة متنوعة الأنشطة يسعون لتوظيف أشخاص تتوفر لديهم القدرة على الخلق والابتكار. وبالإضافة إلى القدرات الخاصة بالوظيفة التي سيشغلها العامل حالياً، وقد أصبحت القدرة على الخلق والابتكار مطلوبة بصفة عامة فيمن يصعد للدرجات الوظيفية العليا.

ومع ذلك فإنّ هناك جدلاً قوياً حول اختيار أنسب الأشخاص للوظائف الحالية، أو حول التركيز على الخصائص الخاصة بالوظائف الحالية بالمقارنة بالوظائف التي يمكن أن تجد في المستقبل وكذلك حول جدوى اختيار أشخاص يعتنقون نفس الفلسفة التي تعتنقها الإدارة وبالذات عند التفكير في استراتيجية توظيف طويلة المدى.

وعلى سبيل المثال يعتقد الكثير أنّ قدرة المنظمات على تبني التغيرات المستقبلية تتأثر كثيراً باختيار المناسبين من الأفراد للوظائف الحالية، ومدى تماثل أو اختلاف رؤيتهم للظروف المحيطة بالشركة داخلياً وخارجياً، ومما يزيد من أهمية هذا الجدل أنّ وسائل الاختيار وأساليبه المتاحة حالياً تعجز عن انتقاء هؤلاء الأفراد الذين يرغب رجال الأعمال في الحصول عليهم.

أمّا بالنسبة لطبيعة الوظيفة فإنّ أساليب الاختيار تتعقد في بعض الوظائف بالمقارنة بالوظائف الأخرى. فكلما تعقدت الوظيفة كلما زادت قيمتها بالنسبة للشركة وتعقدت بالتالي وتعددت مراحل اختيار من يشغلها، وعلى سبيل

المثال فإنّ اختيار الأخصائيين وأفراد الإدارة قد تمر بمقابلة أولى وثانية ثم بمركز تقييم وأخيراً مقابلة مع رجال الإدارة العليا بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الوظيفة التي سيعين الشخص لشغلها ورؤساء الوظائف التي ربما ينقل إليها الشخص وقد يشترك في تقييمهم بعض الأخصائيين النفسيين وأخصائيو الأفراد. ولكن اختيار موظف أو عامل في إدارة الإنتاج قد يتم من خلال اختيار نفسي وبمقابلة مع الرئيس المباشر للعمل الذي سيشغله العامل.

قرارات إدارية بشأن الاختيار:

هناك قرارات أساسية فيما يتعلق بالاختيار سوف نتكلم عن ثلاث منها وهي:

١-تكوين فلسفة للاختيار.

٢-توصيف عمليات اختيار مؤثرة وذات كفاءة.

٣-بناء استراتيجية قانونية دفاعية.

وسوف نشرح ذلك فيما يلي:

تكوين فلسفة للاختيار:

سوف تختلف طرق الاختيار في المنظمة الواحدة باختلاف الوظائف المراد شغلها. ومع ذلك فإنّ وجود فلسفة إدارية عامة خاصة بالاختيار سوف يساعد الشركة على أن تؤيد وتقوي فلسفتها الإدارية العامة فيما يختص بالشركة ككل. وبعض القرارات الهامة هنا يتعلق بتوظيف الموظفين للمحافظة على الدم الموجود، واختيار العاملين للوظائف الحالية، أو للوظائف الحالية والوظائف التي يمكن أن تسند للموظف في المستقبل، وأخيراً اختيار أفراد مدربين حالياً بالمقارنة بشخص قابل للتدريب.

وما لم تواجه الشركة تغييراً قوياً فإنّ الإدارة تفضل عادة أن توظف الذين يتمتعون بنفس المبادئ ويعتنقون نفس القيم. أمّا عندما تواجه الشركة

ظروفاً طارئة فإنها تلجأ للحصول على دماء جديدة حتى تستطيع مواجهة التغيير، وأوضح مثال لذلك ما قامت به شركة (Apple) عندما عينت بعض المديرين العموميين من شركة بيبسي كولا. وهناك بعض المشاكل التي لم تحل بعد ومنها تواجه الإدارة التي ترغب في الاختيار بين التعيين لتأكيد المبادئ التي تعتنقها أو التعيين لمواجهة التغيرات التي تواجهها الشركة منها:

١ -أن معرفتنا بكيفية اختيار أصحاب الأعمال لتحقيق أي من الهدفين محدودة؛ إما التقيد بما هو سائد أو التغيير بغرض التجديد والابتكار.

٢ - السؤال الثاني هو هل اتباع سياسة الاختيار التي تعتمد على توفير أنماط مختلفة من العاملين صالح فقط لأوقات الأزمة والتغيير أم أنه يصلح في أوقات كثيرة؟ فالبعض يجادل أنّ اعتناق فلسفة تحبذ توظيف أفراد يعتنقون قيماً اقتصادية مختلفة يساعد الشركة على مواجهة الأوضاع الجديدة عندما يجد جديد في السوق. وقد وجد أنّ قلة تنوع أعضاء المنظمة يقود في أحيان كثيرة إلى عدم القدرة على الإحساس بالتغيرات الخارجية. وعلى ذلك فإنه حتى بالنسبة لأصحاب الأعمال الذين يتوفر لمنظماتهم قدر من الاستقرار قد يفضلون تنويع العاملين بها كوسيلة لتسهيل التغلب على التغيرات غير المتوقعة التي تحدث في المستقبل.

الاختيار لشغل الوظيفة الحالية مقارنة بالوظائف في الأجل الطويل:

ربما تعرضت فلسفة الاختيار بالشركة لدراسة ما إذا كان من الواجب التركيز على الاختيار لشغل الوظيفة الحالية أو الوظائف المتوقع أن يشغلها الموظف خلال حياته الوظيفية وبالتحديد فإنّ الموظفين الكتابيين وموظفي الإنتاج يتم اختيارهم على أساس استعدادهم لشغل الوظائف الحالية. أما المديرون والأخصائيون فيتم التركيز عند اختيارهم على أساس قدراتهم على شغل الوظائف التي سيشغلونها في المستقبل.

ومع ذلك فإنّ التغيرات السريعة أدت إلى ضرورة أن تكون هناك مرونة عند تحديد مواصفات شاغلي الوظائف المختلفة. وعلى الجملة فكلما زادت سرعة التغيير كلما زادت أهمية اختيار الأفراد القادرين على التغلب على آثار التغيير.

والسؤال الذي لم نحصل له على إجابة واضحة حتى الآن هو: ما هي الوسيلة التي نحصل بها على هؤلاء الأفراد؟ وبصفة عامة ما هي وسيلة الاختيار المناسبة التي تساعدنا في الحصول على أنسب الأفراد.

وقد ثبت أنه من الصعب التنبؤ بنجاح وظيفة واحدة ناهيك عن نجاح مجموعة من الوظائف غير المعلومة في المستقبل. ورغم شعور كثير من المنظمات أنّ ما يعرف بمراكز التقييم قد ساعدتهم على التغلب على هذه المشكلة بالنسبة لوظائف الإدارة العليا والأخصائيين فإنّ تكلفة مراكز التقييم قد تقف حائلاً بالنسبة للمنظمات الصغيرة وللوظائف الدنيا.

والصعوبة الأخرى التي قد تواجه الشركة هي أنها بسعيها لاختيار أفراد قادرين على مواجهة التغيير فإنها قد تنتهي باختيار أفراد ذوي كفاءات أعلى من مستوى الوظائف التي سيشغلونها ويترتب على ذلك أنّ مستوى رضائهم الوظيفي يكون منخفضاً. ويمكن أن تتغلب الشركة على ذلك باتباع سياسة ترمي إلى إعطاء الأفراد استقلالاً ومشاركة في الإدارة..إلخ.

والصعوبة الأخيرة أنّ المتطلبات القانونية قد تتطلب من الإدارة أن تثبت أنّ الوظائف الحالية ستؤدي بالضرورة إلى وظائف أخرى مستقبلاً وتلك الوظائف تتطلب أفراداً من المستوى المطلوب.

المتدربون فعلاً أم القابلون للتدريب:

الموضوع الأخير هو هل يتم اختيار المتدربين فعلاً أم الأشخاص الذين تتوفر لديهم قابلية التعلم على أن تقوم الشركة بتدريبهم فيما بعد. وقد أدرك

الاقتصاديون ورجال الإدارة أنهم باختيار المتدربين فعلاً يحولون جزءاً من تكلفتهم إلى العاملين وإلى المجتمع من خلال نظام التعليم. وإذا كان الوضع كذلك فلماذا تفضل بعض المنظمات اختيار غير المتدربين؟ في بعض الأحيان تجد الشركات أنّ من الأفضل لها تدريب بعض العاملين عما لو اختارتهم من بين المتدربين في شركات أو مؤسسات تعليمية أخرى. وفي أحيان كثيرة تعتبر الشركات أنّ إتقان خطوات أداء عمل ما أو التشبع بفلسفة معينة مهم جداً لاستمرار نجاح الشركة. وعلى ذلك فإنّ الشركات التي تشعر بالرضاء الكامل عن أساليبها وفلسفة إدارتها يصعب عليها اختيار شخص يعتنق فلسفة أخرى أو مدرب على أداء العمل بطريقة تخالف ما هو متبع فعلاً. وقد تشك المؤسسات في كفاءة نظام التعليم في تخريج العامل المناسب كما هو واضح حالياً بالنسبة لشك مؤسسات في كفاءة إعداد حملة الـــ MBA لشغل الوظائف الإدارية حيث تركز الجامعات على الدراسات الكمية والتحليلية وتهمل الدراسات التي تحسن قدرة الخريج على الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة.

تصميم عمليات اختيار تتصف بالكفاءة:

تتوفر لدى رجال الإدارة وسائل عديدة لاختيار العاملين من بينها استمارات الاستبيانات التي تملأ بمعرفة المتقدمين لشغل الوظائف وهو ما يعرف باللغة الإنجليزية (Application blanks)، ومن تلك الوسائل المقابلات الوظيفية (Employment Interviews) ثم الاختبارات وهي أنوع عديدة منها اختبارات القدرة العامة، والقدرات التعليمية، والاختبارات النفسية والحركات العضلية الناشئة مباشرة عن تفكير (Psychmotor)، والهوايات (Interest)، والقيم، ومن تلك الوسائل الاختبارات العضلية ومراكز التقييم وأخيراً الاتصال بمعارف المتقدم لشغل الوظيفة (Reference Check).

وقد أصبح الاختيار بين تلك الأنواع عملية شاقة لأن بعض هذه الوسائل قد يكون جيداً في جانب ولكنه ضعيف في جانب آخر، وبالتالي فإنّ الاختيار بين هذه الوسائل يرتبط بالأهمية النسبية التي تتوقعها الإدارة من كل هدف من أهداف الاختبار مثل تكلفة الاختيار وصلاحيته إحصائيا أو إمكانية الدفاع عنه أمام المحاكم أو قبوله ممن سيتم اختيارهم.

ولو نحينا جانب الاعتبارات القانونية فإنّ رجال الإدارة يرغبون في الحصول على أقصى فائدة من عمليات الاختيار(Meximum Efficiency). وتشمل كلمة الفائدة هنا(Efficiency) التكاليف والعائد(Cost and benefits) فالإدارة تتوقع من وسائل الاختيار أن تقودها إلى توظيف ذوي الكفاءة العالية. وطالما أنّ العملية عملية عائد وتكلفة فإنّ نظام الاختيار الجيد هو الذي تجبّ فوائده التكاليف التي تتحملها الإدارة في سبيل إنشائه.

ونظراً لأن فلسفة الإدارة وصفات المنظمة وطبيعة الوظيفة قد تختلف من شركة لأخرى. كذلك فإنّ ظروف العرض والطلب قد تختلف من وقت لأخر، فإنّ من الطبيعي أن تختلف نظم الاختيار وأساليبه من شركة لأخرى ومن وقت لآخر بحيث يكون من الصعب- بل ليس من المستحب- وضع نظم اختيار عامة وثابتة تصلح لكل أنواع المنظمات في كل الأوقات. ومع ذلك فإنه يمكن تعميم بعض الملاحظات الناتجة من دراسة ممارسات الشركات في مجال الاختيار. وسوف يسهل تفهم تلك الملاحظات تصميم نظام اختيار يناسب الظروف المختلفة لكل منظمة. ومن أهم تلك الملاحظات:

١ - المقابلة الوظيفية هي أفضل وسائل الاختيار:

يمكن القول بأنه في معظم الحالات لا يتم توظيف أي شخص بدون عمل مقابلة. والحقيقة أنّ الموظف الجديد يقوم بعمل أكثر من مقابلة وظيفية مع أكثر من ممثل للشركة. وعلى الرغم من شيوع استخدام المقابلات

الوظيفية فإنّ أحداً من مستخدميها لم يفكر في اختبار صلاحيتها Its Validity، وحتى في الحالات التي اختبرت فيها صلاحية المقابلات الوظيفية فإنّ معامل الصلاحية كان ضعيفاً.

٢-تستخدم اختبارات المهارات بمعدل أقل كثيراً من استخدام المقابلات الوظيفية:

تستخدم الاختبارات بمعدل عال بواسطة الشركات الكبرى التي توظف ٢٥٠٠٠ عامل فأكثر، وعلى الرغم من أنّ نتائج اختبارات الصلاحية بالنسبة لاختبارات القدرات تفوق كثيراً نتائج تلك الاختبارات بالنسبة للمقابلات الشخصية فإنّ الشركات ترفض كثيراً من المتقدمين لشغل وظائفها بناء على الاختبارات أكثر مما ترفضه بناء على نتائج المقابلات. أي أنّ الشركات تثق في نتائج المقابلات أكثر من ثقتها في نتائج الاختبارات على الرغم من انخفاض معامل الثقة فيها أو معامل صلاحيتها.

٣- نادراً ما يقوم أصحاب الأعمال باختبار صلاحية وسائل الاختبار التي يستخدمونها:

على الرغم من أنّ الاختبارات النفسية هي أكثر وسائل الاختيار التي تم اختبار صلاحيتها فإنّ معظم هذه الاختبارات تستخدم بدون اختبار للصلاحية. وأمّا الوسائل الأخرى فإنها نادراً ما يتم تقييم صلاحيتها. ومن الصعب أن نفلت من النتيجة الآتية:

«إن فعالية معظم وسائل الاختيار تقبل بناء على الثقة فيمن قام بها وليس بناءً على أدلة فعلية».

٤ - تفضيل وسائل الاختيار منخفضة التكلفة عن الوسائل ذوات التكاليف المباشرة العالية:

تعتمد معظم الشركات على المقابلة الشخصية وعلى الاستبيانات التي يجمعونها من المتقدمين، وهاتان الوسيلتان ذواتا تكاليف منخفضة بالمقارنة بوسائل الاختيار الأخرى. وعموماً فإنّ الشركات مستعدة لدفع مزيد من النفقات إذا كانت الوظيفة الحالية ذات مستوى عالٍ أو عند عجز الوسائل التقليدية للاختيار عن اجتذاب عدد كاف من المتقدمين لشغل تلك الوظائف عالية المستوى.

الأسس العامة للاختيار في الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث:

سيتركز البحث في هذا الجزء حول دراسة الصفات العامة التي أظهرت البحوث الميدانية أنّ توافرها فيمن يشغل منصباً إدارياً من فرصة نجاحه في تحمل أعباء الوظيفة وأدائها بكفاءة واقتدار يزيدان من قدرة الشركة التنافسية حالياً وفي المستقبل. وسنبحث ذلك من وجهة النظر الإدارية الحديثة ومن وجهة النظر الإسلامية.

الأسس العامة للاختيار في الفكر الإداري الحديث:

أوضحت نتائج البحوث التي أجريت معظمها على عينات من الذكور البيض أنّ من يعملون بوظائف إدارية يتمتعون بصفات تختلف في المتوسط عن صفات غيرهم من العاملين، ومن أهم هذه الصفات:

١ -مستوى الذكاء:

أوضح العديد من الدراسات أنّ مستوى ذكاء المديرين في المتوسط أعلى من مستوى ذكاء غيرهم ممن يعملون بوظائف أخرى في الشركات. وقد كانت تلك النتيجة أكبر نتائج البحوث وضوحاً واستقراراً، وعلى سبيل المثال فإنه قد وجد في إحدى الدراسات التي تمت على ٣٣ من رجال الإدارة العليا أنّ درجاتهم كانت أعلى من ٩٦% من العاملين في الصناعة والتجارة باستخدام أحد اختبارات الذكاء الذي يسمى اختبار وندرليك (Wonderlice Personnel test (Form A). وفي دراسة أخرى لعينة من ٢٥٠ مديراً حصل هؤلاء على درجات متوسطها ٩٧% باستخدام اختبار ثرستون للقدرات العقلية Thrustone Frimary Montal Ability Test[1].

---

(1) Wendell L. French Fesonnel Management Process. Houghten Mifflin Company. Boston Mass. U.S.A. (1978pp).

وبالإضافة إلى ارتفاع مستوى الذكاء فإن نتائج الدراسات قد أوضحت أن درجات المديرين كانت أعلى في الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة للقوة.

وقد أكدت بحوث القيادة التي تمت على الأطفال وطلاب المدارس الثانوية والجامعات نتائج الدراسات التي تمت في قطاعي الصناعة والتجارة من حيث ارتفاع مستوى ذكاء من يتمتعون بصفات القيادة. وعلى ذلك فإن ارتفاع متوسط الذكاء قد وجد ليكون صفة مميزة للقاعدة عموماً بصرف النظر عن نوع المنظمة التي يعملون فيها [١].

٢-شخصية المديرين Personality:

أظهرت نتائج البحوث أن هناك مجموعة من الصفات التي يتم قياسها بمقاييس الشخصية يختلف فيها المديرون عن غيرهم من الناس، فمثلاً وجد هنتر وزملاؤه Hunter et al. عند دراستهم لعينة من المديرين وغيرهم أن المدير أصح عقلياً بالمقارنة بمتوسط الناس باستخدام اختبار مينو سوتا للشخصية وهو ما يعرف بـــ Minnesota Multiphasic personality Inventory وكذلك باستخدام اختبار بيرن ورتر للشخصية Bernreuter Pensonality Inventory وقد وجد المديرون مثلاً ليكونوا أكثر احتفاظاً بالسر وأكثر تفاؤلاً وأكثر قدرة على تحمل الضغط النفسي والتهديد. وقد أظهر الاختبار أنهم يشعرون بأنهم أكثر حاجة للوظيفة الإدارية، وأكثر حاجة لوضع اجتماعي مرموق وأكثر رغبة في التنافس. كما أظهرت الاختبارات أنهم أكثر رغبة في التعرف على الآخرين، وأن شخصيتهم محببة للآخرين Outgoing Personality، كما تتوفر لديهم رغبة في التمتع بحب الناس وقبولهم، وتتوفر لديهم صفتا اللياقة والاحترام من الناس. وبالإضافة إلى ذلك فإنه تتوفر لديهم القدرة على تقييم البدائل واتخاذ القرار المناسب.

---

(1) - (French, pp. 255-256.

وقد أظهرت الدراسات الإدارية أن العاملين بمستويات الإدارة العليا اجتماعيون خالون من الشعور باليأس أو التدني، وأنهم يستطيعون التحكم في مشاعرهم، وأنهم محظوظون (- lucky oghappy -) ولديهم جرأة اجتماعية، وثقة بأنفسهم، وأنهم هادئون ورابطو الجأش كما أنهم موضوعيون لديهم قدرة على التوافق مع الغير واكتساب موافقتهم على آرائهم وتعاونهم(١).

وقد أظهرت بعض الدراسات أن المدير الناجح تتوفر لديه رغبة في تحقيق نتائج جيدة achiever وقدرة عالية على التنقل والحركة. فقد وجد أنه تتوفر لديهم رغبة في إنجاز الأعمال وقبول مسئولية إضافية، ولديهم حاجة ملحة للحصول على العائد المالي والاجتماعي لما أنجزوه من أعمال.

كما وجدت نفس الدراسة أن المدير الناجح شخص نشط ومكافح ذو نزعة عدوانية بيد أنها وجهت للحصول على مركز اجتماعي مرموق وليس إلى إيذاء الناس. وقد حصل المديرون الناجحون على درجات عالية في صفات كالتمسك بالرأي أو الصلابة Firmmess والإيجابية والحسم decisiveness. فقد وجد أنهم قادرون على تقييم الحقائق، وتمييز الوقائع المتعلقة بموقف معين والوصول إلى قرار بسهولة وسرعة.

وقد أوضحت البحوث التي تمت في مجال القيادة أن القادة يتفوقون على غيرهم في صفات المبادأة والمثابرة والرغبة في التفوق والقدرة على التفاعل مع الجماعة Sociability. وقد ظهر تفوق هؤلاء القادة في الصفات المذكورة مبكراً ربما خلال سنوات الدراسة الثانوية (٢).

٣-الهوايات Interests:

يتمتع المديرون بقائمة تشمل أنواعاً من الهوايات أكثر مما تشمله القائمة

(1) Ibid, p. 256.
(2) Ibid .

التي يتمتع بها غيرهم من أفراد المجتمع الذي يعيشون فيه. وفي إحدى الدراسات حصل المديرون على ١٠% أو أكثر في اختبارات مستوى الشخص في القدرة على الإقناع والقراءات الأدبية. وبالإضافة إلى ذلك فهم حصلوا على أكثر من ٦٠% في اختبارات الحسابات. وهذه النتائج تؤكد أن المديرين يتمتعون بقدرات التعامل مع الناس والقدرات الأدبية والحسابية(١).

٤ -التعليم والمعلومات:

أشارت نتائج البحوث الميدانية (٢) أن متوسط المدة التي قضتها المجموعة التي تعمل في الوظائف الإدارية يزيد عن متوسط المدة التي قضاها غيرهم ممن يعمل في الوظائف الأخرى باستثناء من يعملون لحسابهم الخاص، وفي إحدى الدراسات لرجال الإدارة العليا بأكبر ٥٠٠ شركة أمريكية التي تنشرها مجلة فورتشن Fortune 500 Industrial Companies و ٣٠٠ مدير في ٥٠ شركة أمريكية أخرى اتضح أن متوسط المديرين حصل على مستوى راق من التعليم highly educated. فقد حصل ٢٨% على درجة جامعية، وحصل ١٨% على بعض التعليم الأعلى من الجامعي. وحصل ٢٤% على درجة الماجستير والتحق ١٦% بدرجة الدكتوراه.

وبصفة عامة فإن ٩٥% حصلوا على تعليم أعلى من الثانوية العامة، كما أن ٨٦% من المديرين قد حصلوا على درجة جامعية. وهذه المتوسطات تقارن بمتوسط ١٢,٣ سنة قضاها في التعليم العاملون بالوظائف الأخرى.

وكما هو معلوم فإن التعليم والخبرة عاملان مهمان في التفرقة بين من يعملون بالوظائف الإدارية العليا والعاملين في الوظائف الأخرى. وفي الدراسة السابقة التي اعتمدت على ٨٠٠ مفردة منها ٥٠٠ من قائمة مجلة فورتشن

---

(1) Ibid .
(2) Ibid.

و ٣٠٠ من مديري ٥٠ شركة كبرى أخرى وجد أن ٢% من الـــ ٨٠٠ تحت سن الأربعين، وأن ١٣% منهم في عمر يتراوح بين أربعين وخمسين، وكان عمر الباقي وهو ٨٥% من العينة (٨٠٠ مفردة) خمسين سنة فأكثر. وقد أوضحت نتائج الدراسات الميدانية أن المعلومات التي يحصل عليها المديرون تتركز حول كيفية إنجاز الأعمال التي تؤديها الشركة وحول وظيفة المدير التي يشغلها بالشركة.

والخلاصة أن أهم الصفات التي أظهرتها نتائج البحوث الميدانية عن العاملين بالوظائف الإدارية وبالذات العاملين بالمستويات الإدارية العليا والتي يمكن أن تحاول الشركات اكتشافها بالأساليب المختلفة فيمن يتقدم لشغل إحدى الوظائف المتاحة لديها حتى يؤدي اختيارها إلى تحقيق الفوائد المرجوة حالياً ومستقبلاً هي:

١-أنهم أكثر ذكاء وأرفع مستوى تعليمياً.

٢-أنهم أكثر إقبالاً على الأنشطة الإدارية.

٣-أنهم أكثر نشاطاً وأنهم يحاولون مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.

٤-أنهم أكثر قدرة على رد الأمور إلى أصولها والأسباب إلى مسبباتها وهم بالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة. فهم على سبيل المثال غير مصابين بمرض كالعصاب الذي يحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

٥-أنهم يستطيعون فرض طريقتهم في العمل والتفكير على الرغم من تعقد الموقف في كثير من الأحيان.

٦-أن سمات القيادة بدأت تظهر عليهم مبكراً في المرحلة الثانوية والجامعية مثلاً.

٧-أنهم أكثر رغبة في تولي الأنشطة الإدارية والأنشطة التابعة لها.

٨-أنه تتوفر لديهم معارف ومعلومات تتصل بالدور الذي يؤدونه في الشركة أو بالوظيفة التي يشغلونها.

كذلك أثبتت نتائج البحوث أن النساء اللاتي يتولين الوظائف الإدارية يتمتعن بنفس المواصفات والخصائص (١).

الأسس العامة للاختيار في الفكر الإسلامي:

تتميز الأسس العامة للاختيار بنوع من العمومية التي تجعلها صالحة لخدمة كل أنواع الشركات والمنظمات. ومن تلك الأسس الصدق والأمانة والقوة. وقد اقترنت هذه الصفات ببعضها في معظم الحالات. مع ملاحظة أن لفظ القوة لفظ عام يشمل القوة البدنية وغيرها وسنوضح ذلك فيما بعد.

الأمانة: بمعنى أن يكون الشخص الذي يتولى أعباء الوظيفة العامة أميناً على أموال الشركة أو المنظمة وأميناً على مصالحها الحالية والمستقبلية. وقد عبر القرآن الكريم عن هذين المبدأين في قوله تعالى: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (٢).

والأمانة أيضاً تؤدي إلى الإحسان وهو يقود إلى الإتقان والتجويد في أداء العمل وهو أهم أهداف الاختيار. وقد روي أن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يعد إبل الصدقة بنفسه ومعه علي وعثمان وكان عمر يذكر العدد لعلي الذي يقوم بإملائه على عثمان، وفي إحدى المرات كان عمر يقوم بذلك في حر الشمس وكان تعليق علي على ما يبذله من جهد أنه قال مخاطباً عثمان: إن هذا لكما قالت بنت شعيب لأبيها: ﴿ يَـٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾. ولم يكن عمر يقوم بعمل يستدعي قوة بدنية فقط وإنما عمل يقتضي صبراً ومثابرة وجلداً (٣).

---

(1) French, Opcit, P.271.

(2) القرآن الكريم- سورة القصص- الآية ٢٦.

(3) طه حسين- الشيخان- دار المعارف- القاهرة ١٩٧٧- ص١٨٩.

ويدل على أن المقصود بالقوة هو القوة البدنية والعلمية - الاستعمالات العديدة التي وردت لها في القرآن الكريم؛ فعندما انتدب سليمان بعض جلسائه ليحضر له عرش بلقيس ﴿ قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ﴾ ووضح قدرته على أداء العمل قائلاً ﴿ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ ﴾. قال تعالى موضحاً ذلك في سورة النمل على لسان سليمان وجلسائه: ﴿ قَالَ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَيُّكُمْ يَأْتِينِى بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَن يَأْتُونِى مُسْلِمِينَ ﴿٣٨﴾ قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ ٱلْجِنِّ أَنَا۠ ءَاتِيكَ بِهِۦ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ ﴾ [١].

وعندما انتدب ملك مصر سيدنا يوسف عليه السلام ليساعده في مواجهة المشاكل التي توقع مواجهتها، بعدما أخبره يوسف بأن مصر ستعيش سبع سنوات سمان كلهن رغد وخير يأتي بعدهن سبع سنوات عجاف يقل فيها الخير، طلب يوسف من الملك أن يوكل إليه إدارة مخازن الأطعمة في مصر أو ما يمكن أن نسميه بلغة العصر وزارة التموين، وعلل طلبه إدارة تلك الموارد بقوله: ﴿ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ ﴾ [٢]. وقد ذكر القرطبي في تفسير قوله ﴿ حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ ﴾ أنه حفيظ لما وليت عليم بأمره، أو أنني حاسب كاتب [٣]. وذكر ابن كثير أن معنى «حفيظ» أي خازن أمين ومعنى «عليم» أي ذو علم وبصيرة بما يتولاه [٤].

وعندما طلب بنو إسرائيل ملكاً ليقودهم في قتالهم في سبيل الله اختار الله لهم طالوت فاستغربوا هذا الاختيار لأن طالوت لم يكن من الأسر التي اعتاد بنو إسرائيل أن تجيء منها الملوك أو الأنبياء والرسل.

---

(1) القرآن الكريم- سورة النمل- الآية ٣٨- ٣٩.

(2) القرآن الكريم- سورة يوسف- الآية ٥٥.

(3) أبو عبد الله أحمد الأنصاري القرطبي- الجامع لأحكام القرآن – طبعة دار الشعب- القاهرة ١٩٧٠ ص ٣٤٤٢.

(4) محمد علي الصابوني- مختصر تفسير ابن كثير- دار القرآن الكريم- بيروت ١٩٨١ – المجلد الثاني ص ٢٥٤.

ولكن نبيهم عليه السلام وضح لهم سبب اختياره قائداً في تلك الحرب قائلاً: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ ﴾ (١).

وتؤكد الاستعمالات السابقة للفظ القوة أنها تشمل القوة البدنية وغير البدنية لتشمل المصادر الخمسة السابق التنويه عنها وهي:

١-القدرة على الإثابة: Rewerd Power ويرتبط هذا بقدرة الشخص على إثابة من ينفذون أوامره. ويمكن تقوية قدرة الإدارة على الإثابة بربط الأداء بزيادة الأجر والترقية مثلاً.

٢-القوة المستمدة من قدرة المدير على إكراه مرءوسيه على أداء عمل معين Corective Power وهي تقوم على التهديد أو العقوبة الفعلية. فقد يقوم المدير بتهديد العامل الذي اعتاد التأخر بأنه عرضة للفصل إذا تأخر مرة أخرى وقد يفصله فعلاً.

٣-القوة المستمدة من الوضع القانوني للوظيفة Legitimate Power ويعطي السلم الإداري للشخص قوة يستطيع أن يتصرف بها طبقاً لرغبته في حدود معينة. وهي تتوازى عادة مع السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير ويتمتع بها غير المدير مثل المدرسين والآباء والقادة الدينيين وقادة الرأي الذين يتمتعون بسلطة فوق تابعيهم. وليس من المستحسن الإفراط في استخدامها، كما أن فعاليتها تتأثر بإمكانية مزجها مع نوع آخر من الأنواع التي تستمد من مصادر أخرى.

٤-القوة المستمدة من الاتصاف مع شخصية مرموقة في ميدانها Charismatic Identification Power: يتمتع الشخص بهذا النوع من القوة إذا كان اتصاف الآخرين معه يمكنه من إجبارهم على الإصغاء لأوامره. ويتوفر هذا النوع

---

(1) القرآن الكريم- سورة البقرة- الآية ٢٤٧.

من القوة لقادة الرأي والعلماء الأفذاذ الذين يفرضون على تابعيهم الانصياع لأوامرهم بفعل انقياد التابعين لرأيهم فقط.

٥-القوة المستمدة من مهارة الشخص في أداء عمل أو وظيفة معينة Expert Power: ويتمتع بها هؤلاء الذين يمتلكون مهارات ومعلومات فوق من هم في حاجة إلى الاسترشاد بمهاراتهم. ومن الممكن تصور وجود هذا المصدر في كل الوظائف وبالذات الوظائف الحديثة التي تعتمد على قدر عال من الاستخدامات التكنولوجية إذا كانت هناك قدرة فيمن يتمتعون بقدر عال من المهارة في حقولهم[١].

الصدق: أما ترغيب الإسلام في الصدق والحض عليه فهو أوضح من أن ننوه عنه في هذا البحث. ولكن ما يهتم به هذا البحث هو أهمية مراعاته فيمن يختار لشغل وظيفة عامة. ومن أوضح ما ورد في ذلك قول عمر رضي الله عنه بعد توليه الخلافة مخاطباً المسلمين: «إن الله ابتلاكم بي وابتلاني بكم، وأبقاني بكم بعد صاحبيّ، فلا والله لا يحضرني شيء من أمركم فيليه أحد دوني، ولا يغيب عني فآلو فيه عن أهل الصدق والأمانة، ولئن أحسنوا لأحسنن عليهم ولئن أساءوا لأنكلن بهم»[٢].

ويعلق العقاد رحمه الله على ذلك بأن عمر رضي الله عنه قد عاهد المسلمين على أن يلي الأمر بنفسه في كل ما حضره، وألا يعهد به إلى غيره إلا إذا غاب عنه، ثم لا يكون عماله إلا من أهل الصدق والأمانة. ومع ذلك فإن عمر لا يتركهم وشأنهم بل يراقبهم ويتتبع أعمالهم، فيحسن إلى من أحسن وينكل بمن أساء. ثم يردف أن عمر كان يقول ويعني ما يقول وينفذ ما يقول.

الرغبة في قبول التحدي والمنافسة: والحادثة التالية توضح أن أبا بكر

([1]) Rodert Kreitner, Management, Second Edition, thoughton mifflin company, Boston, Messachuselts, U. S. A., 1983; P. 391.

([2]) عباس العقاد- عبقرية عمر- ص٨٨.

الصديق رضي الله عنه استخدم ذلك. فعندما اختار خالد بن الوليد وعياض بن غنيم رضي الله عنهما لمحاربة فارس أمر خالداً أن يتجه إلى الأبلة ثغر الهند كما سماها وأمر عياضاً أن يتجه إلى المصيخ بشمال العراق فأيهما بلغ الحيرة قبل الآخر كان هو قائد الجيشين معاً ووجبت طاعته على زميله. وقال لهما: إذا اجتمعتما بالحيرة وقد فضضتما مسالح فارس أمنتما أن يؤتى المسلمون من خلفهم فليكن أحدكما رداء للمسلمين ولصاحبه وليقتحم الآخر على عدو الله وعدوكم من أهل فارس دارهم.

ويعلق العقاد على اختيار الخليفة قائلاً:

«خطة محكمة يبلغ بها الخليفة مقاصد شتى في وقت واحد... ففيها إذكاء المنافسة بين القائدين...».

ولولا علم الخليفة بقبول كلا القائدين للتحدي وقدرة كلاهما على مواجهته ما استخدمه لحفزهما، ولما جعل من تفوق فيه قائداً للمسلمين لتساوي القائدين في الصفات الأخرى.

ومن يطالع إعلانات الشركات العالمية هذه الأيام عند سعيها لاجتذاب ذوي المهارات للتقدم لوظائفها يعرف أهمية هذا المبدأ في التفضيل بين المتقدمين واختيار أنسبهم لشغل الوظائف الشاغرة بها.

يفضل اختيار من عُرفت كفاءته واشتهرت بين الناس: وقد ساق العقاد في كتابه عبقرية خالد قصة هي أصدق دليل على أهمية هذا المبدأ. فقد كتب خالد بن الوليد إلى أبي بكر يطلب منه أن يمده بمدد يعاونه على حرب الفرس، فأمده الصديق بفارس واحد هو القعقاع بن عمر التميمي، فعجب أصحاب أبي بكر وقالوا له: أتمده برجل واحد؟ قال: نعم... لا يهزم قوم فيهم مثل هذا!.

وقد علق العقاد على اختيار أبي بكر قائلاً: و لم تمض أيام حتى ظهر

للمسلمين أنه مدد كاف. فإن ثقة الناس بجيش يكون القعقاع فيه ويتولى خالد قيادته قد جاءت بالمتطوعين من كل صوب وحدب...

والمعنى المقصود إبرازه هنا أن اختيار من عُرف واشتهر بالكفاءة يشجع المرءوسين ويعطيهم الثقة في قدرتهم على إنجاز مهامهم والتغلب على المصاعب التي قد تواجههم.

الاختبار: إن الإسلام قد أقر مبدأ الاختبار عند الاختيار، وتكرر إقرار ذلك في حالات كثيرة، ومنها ما أباحه الله للمسلمين عند طلب بعض المؤمنات الانضمام لجمهرة المسلمين.

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا جَآءَكُمُ ٱلْمُؤْمِنَـٰتُ مُهَـٰجِرَٰتٍ فَٱمْتَحِنُوهُنَّ ۖ ٱللَّهُ أَعْلَمُ بِإِيمَـٰنِهِنَّ ۖ فَإِنْ عَلِمْتُمُوهُنَّ مُؤْمِنَـٰتٍ فَلَا تَرْجِعُوهُنَّ إِلَى ٱلْكُفَّارِ ﴾... [١].

كذلك سجل القرآن أن طالوت قام باختبار جنده عندما قال لهم: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ مُبْتَلِيكُم بِنَهَرٍ فَمَن شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّى وَمَن لَّمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُۥ مِنِّىٓ إِلَّا مَنِ ٱغْتَرَفَ غُرْفَةًۢ بِيَدِهِۦ ﴾ [٢].

وقد اختبر النبي (ﷺ) معاذ بن جبل عندما أرسله ليقضي بين المسلمين في اليمن سائلاً له: كيف تقضي بينهم؟... ثم علق على إجابة معاذ رضي الله عنه حامداً الله أن هدى رسول رسوله إلى الصواب [٣].

وقد لخص العقاد الصفات التي راعاها عمر رضي الله عنه عند اختيار كبار الموظفين في الشجاعة واليقظة والخبرة والسرعة والمعرفة بما هو لازم في وقت لزومه [٤].

---

(1) القرآن الكريم- سورة الممتحنة- الآية ١٠.

(2) القرآن الكريم- سورة البقرة – الآية ٢٤٩.

(3) رواه الترمذي في أبواب الأحكام ، وأبو داود في كتاب الأقضية ، انظر السلسلة الضعيفة ٨٨١.

(4) عباس محمود العقاد- عبقرية خالد- ص١١٦.

وقد جاءت جملة مبادئ الاختيار في كتاب علي بن أبي طالب رضي الله عنه للأشتر النخعي حيث أرشده لاختيار عماله من: أهل التجربة ومن تتوفر فيهم صفة الحياء من أهل البيوتات الصالحة والقدم في الإسلام(*). وعلل رضي الله عنه أسباب اختيارهم بأنهم: أكثر أخلاقاً، وأصح أعراضاً وأقل في المطامع إسرافاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً. ووجهه -رضي الله عنه- بعد ذلك إلى أن يسبغ عليهم الأرزاق لأن في ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا الأوامر أو ثلموا الأمانة. وزاده توجيهاً بأن يقيم أداءهم ويراقبهم قائلاً: ثم تفقد أعمالهم وابعث العيون من أهل الصدق ليخبروه بسلوكهم وطرق أداء العمال لأعمالهم. ثم أكد أهمية بعض الصفات عند اتخاذ قرار برفض اختيار بعض العاملين قائلاً: وليكن أبعد رعيتك عنك وأشنأهم عندك أطلبهم لمعايب الناس (*).

وجاء في وصية علي لمحمد بن أبي بكر عندما وجهه إلى مصر: لا تدخلن مشورتك بخيلاً يعدل رأيك عن الفضل ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك عن الأمور ولا حريصاً يزين لك الشر بالجور.

وحذره من استعمال أصحاب الخبرات السيئة ممن عملوا للأشرار قبله قائلاً: إن شر وزرائك من كان قبلك للأشرار وزيراً ومن شركهم في الآثام، فلا تكونن لك بطانة فإنهم أعوان الأئمة وإخوان الظلمة. وأرشده إلى ألا يتوانى في اختيار غيرهم من شاع عنهم حسن الخلق وسداد الرأي ذوي الحنكة والتجربة والخبرة قائلاً: وأنت واجد عنهم غير الخلق ممن له مثل آرائهم ونفاذهم وليس عليه مثل آصارهم وأوزارهم(*).

والذي يهمنا هنا هو توضيح بعض الأسس الهامة للاختيار التي أشار بها علي كرم الله وجهه وهي:

(*) لم يوثق الكاتب هذا النص- المحرران.

(*) لم يوثق الكاتب هذا النص- المحرران.

١ -الاهتمام بالخبرة حيث إن التجربة في الماضي دليل على قدرة الشخص على الأداء الجيد في المستقبل. ولذلك فإن عمر رضي الله عنه اختار أهل التجربة عندما أراد أن ينشئ الدواوين وأن يجند الجند وأن يسجل الناس على قبائلهم حتى ينالوا حقوقهم التي تقررها لهم الدولة. واختار لعملية الإحصاء والتدوين من هم على معرفة ودراية بأنساب العرب وهم عقيل بن أبي طالب ومخرمة بن نوفل، وجبير بن مطعم، وكانت القاعد العامة هي اختيار ذوي القوة والكفاءة (*).

٢ -الاعتراف بأن طرق الاختيار مهما كانت دقيقة ومهما توخى من يختار المصلحة العامة فإن هناك بعض الحالات التي قد يصدر فيها قرار اختيار سيئ ولا سبيل أفضل من التراجع عنه وبالذات بعد إعطاء العامل فترة لإصلاح نفسه، ولذلك نظير في الإدارة الحديثة وهو التعيين لفترة تسمى فترة الاختبار (Propation Period) فإن ثبتت كفاءة العامل فيها وإلا فعزله هو أفضل حال. ولذلك كان عمر يعزل من يثبت عدم كفاءته لأداء عمله حتى وإن كان من السابقين الأولين كما فعل مع عمار بن ياسر حين عزله عن إمارة الكوفة(*). وقد أوضح رضي الله عنه ذلك عندما سأل بعض جلسائه من المسلمين قائلاً: أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكانت قضيت الذي علي؟ قالوا: نعم. قال: لا. ثم علل رأيه قائلاً: حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته به أم لا (*).

- الاهتمام بالأجل الطويل عند الاختيار خاصة عند اختيار القادة وذوي المناصب العليا الذين قد تتطلب أعباء المستقبل منهم قدرات تختلف عن القدرات التي يتمتعون بها حالياً. وقد اختار أبو بكر رضي الله عنه أحد المسلمين لقيادة الجيش الإسلامي لفتح سوريا فذكر له علي بن أبي طالب

(*) لم يوثق الكاتب هذا النص- المحرران.

وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما أن ذلك القائد سريع الإقدام، وسريع الإدبار فغير رأيه واختار خالد بن الوليد بديلاً عنه. وقد عنى عمر رضي الله عنه وكذلك علي أن المستقبل بظروفه المتغيرة قد تحمل مواقف تتطلب الصبر والتدبير واتخاذ قرارات لا يستطيع هذا القائد بصفاته الحالية مواجهتها ولذلك اختار أبو بكر من يستطيع مواجهة المتغيرات المختلفة وهو خالد بن الوليد.

- نفاذ البصيرة وحسن تقدير آثار قرار معين على الوظيفة في المستقبل.

اختيار المستويات الإدارية المختلفة في الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث:

من دراسة ممارسات الاختيار التي تمت في العصور الإسلامية الأولى يتضح أن عمليات الاختيار كانت تهدف إلى انتقاء أفضل الموجودين لأداء الوظيفة أخذاً في الاعتبار توفر الصفات التي سبق التنويه عنها في المبحث السابق وخصوصاً صفة القدرة على أداء أعباء الوظيفة التي سوف يعين لأدائها، وكذلك توفر صفة الأمانة. ورغم أن الإيمان والإسلام كانا حارسين جيدين لإقامة رقابة ذاتية تساعد على إجادة الموظف لعمله ابتغاء رضا الله سبحانه وتعالى فإن الرؤساء لم يألوا جهداً في تتبع أداء عمالهم للتأكد من سلامة اختيارهم.

وقد كان الأسلوب الشائع في اختيار الموظفين وبالذات كبار العاملين هو أن يسأل الرئيس من يثق فيه من جلسائه أن يرشح له أحد الناس لأداء عمل معين، إن لم يكن يعرف شخصاً معيناً. ويعد ذلك يتم عرض اسم الشخص على أعضاء المجلس الاستشاري لمعرفة رأيهم في الشخص الذي يكون عادة قائماً على أساس التعامل والاختبار في الحياة العامة أو المعاشرة. فإن حظي المرشح بتأييد أغلبية أعضاء المجلس استدعي لمقابلة مع الرئيس. وقد تكون هذه المقابلة بحضور الآخرين أو مقابلة خاصة ولكنها عادة تكون متعمقة يتم الحديث فيها عن واجبات الوظيفة وغيرها. وبعد المقابلة يصدر عادة قرار التعيين.

وقد كان هذا الأسلوب مناسباً لعصره، ورغم تميزه بالسهولة والبساطة فقد تميز بالدقة في معظم الحالات، لأن المعلومات الخاصة بالموظف يتم جمعها من مصادر سليمة ويتم تقييمها بواسطة أكثر من شخص، كذلك فإن هذا الأسلوب قد قام على أساس تنمية مصادر الاختيار التي يمكن الانتقاء منها، ثم بعد ذلك يتولى الرئيس عن طريق المقابلة الشخصية انتقاء الموظف المناسب

بعد ترشيحه من شخص ثقة. ولا زال هذا الأسلوب يتبع حتى الآن في جميع دول العالم وعلى كل المستويات طالما أن العدد المطلوب محدود وأنه بالإمكان الحصول عليهم عن طريق الترشيح. وقد أدخلت عليه بعض النظم تعديلات ليناسب احتياجات المنظمات إلى عدد كبير من الموظفين الذين تقصر إمكانيات موظفيها عن ترشيحهم. فخطابات التزكية وكذلك سؤال من عمل معهم الشخص أو من يعرفونه من أهل الثقة عبارة عن تعديلات على هذا النظام ليناسب ظروف العصر الحديث. ولا زال استخدام المقابلة الوظيفية شائع حتى الآن في كل الأنظمة وإن كان قد جرى تطويرها لتناسب ظروف المنشآت الحديثة في عصرنا الحاضر فأصبح هناك العديد من أنواع المقابلات، كما أنه قد يتم عمل أكثر من مقابلة قبل التعيين طبقاً لظروف ومستوى الوظيفة المرشح لها العامل.

ورغم أن مبدأ الاختبار أو الامتحان مبدأ معترف به إسلامياً فلم يكن يستخدم بالطريقة المعروفة حالياً في العصر الإسلامي لأن هذا النوع من الاختبارات المتطورة لم يعرف إلا في بداية القرن الحالي و لم يشع استخدامه إلا في بداية الخمسينات، فهو مستوى متقدم ومنظم لم تعرفه البشرية في العصور الأولى، ولكن الامتحان كان يتم عند إجراء المقابلة الشخصية. وقد سبق أن ذكر هذا البحث أن رسول الله (ﷺ) اختبر معاذ بن جبل رضي الله عنه عندما بعثه قاضياً لأهل اليمن، وعندما وجده مجيداً لوظيفته عارفاً بأصولها حمد الله أن هداه لاختيار الرجل المناسب للعمل المناسب.

والخلاصة أن أساليب اختيار العاملين في العصور الإسلامية الأولى كانت مناسبة لظروف العصر ومتطلباته ولكنها لم تتطور في العصور المتأخرة لتواكب نمو المنظمات العصرية الضخمة المعقدة، وذلك راجع لقصور المسلمين عن إجراء التطوير المطلوب، مع أن مبادئ الإسلام قد تركت الباب مفتوحاً للقيام بذلك التطوير. بل إن العلماء المسلمين ما زالوا حتى هذه اللحظة تاركين مهمة التطوير لغيرهم في حين أنه تتوفر لديهم من المبادئ الإسلامية العامة

ومن الصفات السابق ذكرها والتي يجب العمل على اكتشافها فيمن يتقدم لشغل الوظائف العامة بالشركات والمصالح الحكومية ما يحفزهم للعمل على تنمية الطرق العلمية الحديثة للتعرف على الصفات التي يحتاج إليها كل نوع من الوظائف واستنباط وسائل اكتشاف مدى توفر هذه الصفات في المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

أما أساليب الاختيار في الفكر الإداري الحديث فقد نُمّيت باستخدام البحوث الميدانية وظهر في الفكر الإداري الحديث أساليب عديدة للاختيار ونميت نظريات للاختيار وطرق لاختبار صلاحية كل طريقة من طرق الاختيار، كما تم اختبار كثير من نظريات الاختيار وثبت أن بعضها سليم وأن بعضها الآخر غير سليم. ويستطيع الباحث الآن أن يجد في تلك الأساليب والنظريات ما يساعده على تكوين نظام اختيار يناسب المنظمة التي يعمل لحسابها. واستكمالاً للفائدة فسنشرح باختصار أساليب الاختيار في الفكر الإداري الحديث ثم نتبعها بسرد مختصر لما استقرت عليه نظريات الاختيار.

أساليب الاختيار:

سبق أن ذكرنا أن أساليب الاختيار متعددة، منها المقابلات الوظيفية والاختبارات والبيانات الشخصية التاريخية، وخطابات التزكية وتقييم الزملاء ومراكز تقييم الأداء، وسنشرح هذه الطرق باختصار.

الاختبارات:

سبق أن ذكرنا في هذا البحث أن اختبارات التوظيف تستخدم في الولايات المتحدة منذ خمسين سنة، وأن استخدامها قد انخفض في السنوات الأخيرة رغم أنها أكثر طرق الاختيار صلاحية، ورغم أن البحوث الميدانية قد أكدت سلامة نتائجها وصدقها في جميع المنظمات والوظائف ومن بين جميع أفراد المجتمع.

وتتمتع الاختبارات الجيدة بخصائص النمطية (Standardization) وإمكانية الاعتماد عليها (Reliability) والصلاحية (Validity) والنماذج أو المعايير (Norms) التي تقاس عليها نتائج الاختبارات. ويجب التأكد من وجود هذه الصفات في الاختبار المستخدم سواء أكان مطبوعاً سبق استخدامه أو أنه اختبار نمي حديثاً ولم يسبق استخدامه، ومن الصعب توافر هذه الصفات في معظم الاختبارات الموجودة، ولكن توفرها هو النموذج الذي يجب العمل على الوصول إليه، وسنشرح هذه الخصائص باختصار بما يلي:

النمطية (Standardization):

تعني النمطية درجة الثبات في عمليات إعطاء الاختبار وتصحيحه. فإذا كنا نهدف إلى مقارنة درجات المتقدمين للالتحاق بوظيفة معينة فمن الواجب أن تكون ظروف إجراء الاختبار متماثلة بالنسبة لهم جميعاً لأن اختلاف هذه الظروف ربما يعطي بعضهم مزايا غير عادلة. وحتى يمكن الوصول إلى هذه الدرجة من توافق الظروف وبالتالي عدالة النتائج والمقارنة فإن على واضعي الاختبارات أن يحددوا في دليل الاختبار ما يجب اتباعه بدقة بالنسبة لوقت إعطاء الاختبار والتعليمات الشفوية وطرق تناول بعض الأسئلة في هذا الاختبار والمواد المسموح باستخدامها في أداء هذا الاختبار مثل الحواسب الإلكترونية...إلخ، وكذلك الحالة الطبيعية التي يؤدي فيها الشخص الاختبار (جالساً أو قائماً... إلخ). وفي النهاية يحدد طرق تصحيح الاختبار.

النماذج أو المعدلات (Norms):

من المفيد مقارنة إجابة شخص ما على اختبار معين بإجابات عينة كبيرة ممثلة للجمهور الذي يتم الاختيار منه لشغل وظيفة معينة. ويطلق على إجابات هذه العينة العشوائية الكبيرة معدلات أو نماذج إحصائية. وهي تستخدم معياراً لمقارنة أداء المجموعة التي يتم الاختيار من بينها لشغل وظيفة معينة.

ويجب أن يتساءل معطي الاختبار ومحلل نتائجه عما إذا كانت الدرجات التي حصل عليها المتقدمون تتمشى وتتوافق مع توزيع درجات العينة الممثلة؟ هل درجات المتقدم أعلى أو اقل من المتوسط الخاص بتلك العينة؟ هل تزيد درجات المتقدم الذي حصل على درجات فوق التسعين على متوسط الذين حصلوا على تلك الدرجات في العينة الممثلة أم لا؟.

درجة الاعتماد على الاختبار (Test Relability):

واحدة من أهم خصائص وسائل القياس التي تستخدم في الاختبارات، واختبارات الأفراد هو مدى إعطاء هذه الأداة لنتائج ثابتة results Consistent في محاولات متكررة. وبالمثل فإن الاختبارات النفسية لن تكون مفيدة إذا لم تستقر درجات من أعطى لهم في محاولات متكررة. وعند إعطاء الاختبار لمجموعة من المتقدمين لشغل وظيفة معينة فإننا يجب أن نتأكد من أن الدرجات التي حصل عليها العامل (أ) والعامل (ب) سوف يكون من الممكن حصوله عليها لو أخذ الاختبار مرة ثانية وثالثة. وإذا كان توزيع درجات الاختبار غير مستقر فإن قدرة الاختبار على اختيار أنسب الأفراد تكون محدودة.

ومهما اكتملت ظروف إعطاء الاختبار فلا يوجد اختبار يعتمد عليه اعتماداً كاملاً Perfectly Reliable فكل أنواع الاختبارات تتأثر بالتغير العشوائي لمن يتم اختبارهم وتغير ظروف إعطاء الاختبار مثل الضوضاء المفاجئة وتغيرات الطقس. ولذلك فمن الواجب أن تكون درجة الاعتماد على الاختبار كافية، وأن يتم التأكد من ذلك باستخدام طريقة إعادة الاختبار أو تكوين نموذجين متساويين من الاختبار مثلاً.

الصلاحية(Validity):

.بمعنى أن الاختبار يقيس الخصائص والمواصفات التي أنشئ من أجلها. وهناك طرق عديدة لاختبار صلاحية الامتحان. وحيث إن اهتمامنا هنا

باختيار الأفراد فإننا سوف نركز على نوعين من تلك الطرق وهما صلاحية المحتوى وصلاحية المعيار المتخذ أساساً للقياس Content validity and criterion validty ويتم التأكد من صلاحية المعيار المتخذ أساساً للقياس بمقارنة الدرجات التي حصل عليها المتقدمون للاختبار بمعايير موجودة في وظائفهم، وعلى سبيل المثال، عند اختيار مجموعة من البائعين فإن صلاحية المعيار المستخدم في اختيارهم يتم التأكد منها بحساب معامل الارتباط بين درجات مجموعة من البائعين الموجودين بعد أخذهم هذا الاختبار وبين أدائهم الفعلي خلال سنوات سابقة (ثلاث سنوات مثلاً).

وهناك طريقتان للتأكد من صلاحية المعيار يجب التمييز بينهما وهما:

الطريقة الأولى: تقيس مدى صلاحية المعيار للتنبؤ من صلاحية شخص ما لأداء عمل معين في المستقبل Predictive validity، وهذا هو النوع المهم حيث إنه سيوضح مدى صلاحية المقياس لاختيار أنسب الأفراد لوظيفة معينة.

الطريقة الثانية: يطلق عليها الصلاحية المتزامنة أو المتفقة في الرأي وتسمى باللغة الإنجليزية Concurrent validity.

وحتى يمكن تقييم مقياس معين من حيث صلاحيته للتنبؤ بمدى نجاح شخص ما في المستقبل فإننا نقوم بإعطاء المقياس لمجموعة من المتقدمين لوظيفة معينة، ثم نقوم بعد فترة محددة بإعطائهم المقياس مرة أخرى. أما إذا استخدمنا الطريقة الثانية (الصلاحية المتزامنة) فإننا نقوم بإعطاء المقياس لمجموعة من العاملين في وظيفة معينة ثم نقوم بمقارنة درجاتهم في الاختبار بمقياس حالي لأدائهم مثل علاقتهم مع زملائهم، أو كمية المبيعات... إلخ.

أما صلاحية محتوى المقياس content validity فإنها تتضمن مراجعة منتظمة لمحتويات الاختبار لتوضيح مدى كفايتها لقياس المهارات والمعلومات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة. ويستخدم حكم مجموعة من الخبراء للحكم على

صلاحية محتويات الاختبار لقياس الصفات السابق ذكرها. ويتم ذلك بإعطاء مجموعة من الخبراء أو الرؤساء المقياس الذي نريد استخدامه ليقوموا بمقارنة محتوياته بواجبات الوظيفة. وعلى سبيل المثال فإن كل عضو من مجموعة التقييم المكونة من عدد متساوٍ من الرؤساء والخبراء يعطى نسخة من الاختبار ويسأل عن رأيه في المعلومات التي تتطلبها ومدى علاقتها بالوظيفة التي نحن بصدد الاختيار لشغلها، فإذا أقرت الغالبية منهم أن المعلومات المطلوبة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة فإننا نبقي على محتويات المقياس وإلا فإننا نسقط ما لا علاقة له بالوظيفة أو نغير في طريقة السؤال حتى تكون محتوياته صالحة لإحضار المعلومات المطلوبة.

البيانات الشخصية(Biographical Data):

نادراً ما يتقدم شخص لشغل وظيفة معينة دون أن يطلب منه أن يملأ قائمة تشتمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بماضيه العملي وعن تاريخه العسكري وتعليمه والأشخاص الذين يمكنهم أن يعطوا عنه معلومات أخرى أو يؤكدوا بعض المعلومات التي يسألون عنها. وقد تشتمل قائمة الأسئلة على بعض المعلومات الخاصة بهوايات الشخص وعلاقاته الاجتماعية...إلخ.

والمشكلة الأساسية مع قوائم الأسئلة الخاصة بالفنيين أنه تنمى بطريقة تلقائية وبدون محاولة للربط بينها وبين واجبات الوظيفة، وعادة ما يتم تكوين هذه القوائم باختيار مجموعة من الأسئلة الخاصة بمؤسسات أخرى. حيث يجمع رجال الأفراد مجموعة من قوائم الأسئلة ثم يختارون الأسئلة التي يعتقدون ضرورة وجودها في اختبارات شركاتهم. والنتيجة هي الحصول على مجموعة من الأسئلة غير المترابطة التي ينفق الشخص وقتاً طويلاً في الإجابة عليها وتقضي الإدارة وقتاً أطول في تصحيحها. والمحصلة النهائية هي التأثير

العكسي على الشخص والمنظمة لأن الاختبار لم يتم أساساً لخدمة وظيفة معينة بمؤسسة معينة.

وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن البيانات الشخصية التي تجمعها الشركات من أفضل المصادر للتعرف على قدرة الشخص على الابتكار والإدارة وكذلك مدى استمراره في الشركة، ولكن ذلك يتطلب أن تكون قوائم جمع المعلومات منظمة ومعدة إعداداً جيداً بما يخدم أهداف الشركة.

مقابلات التوظيف (Employment Interviews):

هذه هي الوسيلة الأكثر شيوعاً التي يثق فيها رجال الأفراد. وقد أظهرت البحوث الميدانية أن ٩٩% من الشركات تستخدم هذه الوسيلة. وكل الشواهد تؤكد أن هذه الأهمية لن تقل في المستقبل. وقد أظهر بحث أجري سنة ١٩٧٦أن ٩٠% من إدارات الشركات المشتركة في البحث تضع كل ثقتها في المقابلات الوظيفية [(*)]. وحتى لو أبعد من يقوم بالمقابلة من الاشتراك في اتخاذ القرارات الخاصة بالاختيار فإن هناك أربع أسباب تؤيد استخدامها وهي:

١ -الإجابة على استفسارات المتقدم للوظيفة.

٢ -محاولة إقناع المتقدم للوظيفة بأن المنظمة التي تقدم للعمل بها منظمة جيدة بها فرص جيدة ومستقبل وظيفي مفتوح.

٣ -توجيه المتقدم إلى الوظيفة الأكثر تناسباً مع قدراته التي لم يلتفت إليها منذ البداية.

٤ -يجب أن يترك المتقدم للوظيفة وهو مقتنع بأنه قابل صديقاً.

(*) لم يوثق الكاتب هذا النص- المحرران.

خطابات التزكية واستخدام الهاتف للتأكد من المعلومات الخاصة بالمتقدمين:

تستخدم هذه الوسيلة للتأكد من المعلومات التي أدلى بها المتقدم للوظيفة. وقد أثبتت إحدى الدراسات الميدانية أن نسبة الشركات التي تستخدم هذه الوسيلة تتراوح بين ٨٢% وبين ٩٩% من المشتركين بالدراسة (*). ويتم جمع هذه المعلومات هنا إما من الرؤساء أو أصحاب العمل السابقين في الغالب، وربما جمعت من الزملاء.

وحتى تتحقق لهذا المصدر درجة صلاحية واعتماد عالية فإن معطي المعلومات يجب أن تتوفر لديه معلومات جيدة عن المتقدم لشغل وظيفة معينة (مصادر قوته وضعفه... إلخ). كذلك فإنه يجب أن يكون راغباً في إعطاء هذه المعلومات بصراحة، وكذلك يجب أن يكون راغباً في إعطاء رأي نهائي في الشخص. ولسوء الحظ فإن هذه الشروط لا تتوفر في معظم الحالات، ففي حالات كثيرة يتم إعطاء خطابات التزكية لأشخاص تقل معرفة رؤسائهم بمهاراتهم الوظيفية. وقد تكتب بلغة قوية بغرض التخلص من عامل غير مرغوب فيه، أو للرغبة في أن نكون مهذبين مع عامل سابق أو خشية أن نكتب صفات سيئة عن العامل السابق خاصة بعد وجود القوانين التي تؤكد سرية المعلومات الشخصية. وما لم يفوض طالب الوظيفة من يقومون بالاختيار في الحصول على المعلومات من ملفه فإنه من الصعب الحصول على معلومات مفيدة. ولذلك فإن كثيراً من الشركات قد تحولت عنها إلى استخدام الاتصالات الهاتفية. ومن الواجب التأكد من صلاحية المعلومات التي حصلنا عليها بواسطة تلك الوسيلة، ولذلك فإن السؤال هو: ما هي الوسائل التي يمكن استخدامها للتأكد من تلك المعلومات.

(*) لم يوثق الكاتب هذا النص- المحرران.

تقييم الزملاء وتحكيم الرؤساء Peers Rating and Spervisors Judgment:

ابتدأت هذه الطريقة في القطاع العسكري منذ زمن ليس ببعيد ولكن الشركات تستخدمها حديثاً، وقد أثبتت البحوث أنها وسيلة مفيدة في التنبؤ بمدى النجاح الإداري في المستقبل وكذلك نجاح مندوبي البيع في وظائف البيع، وغالباً ما نحصل على تقدير الزملاء أربع مرات خلال فترة تدريبية مقدارها أربع أسابيع ثم تقارن ترشيحات الزملاء أو تقييمهم بالأداء الفعلي فيما بعد. وهذا الأسلوب مفيد جداً وبالذات عند اختيار المديرين.

ويتم تنفيذ هذا الأسلوب غالباً بأن يقوم كل فرد بتقييم باقي أفراد المجموعة على أساس خاصية معينة مثل القدرة القيادية حالياً، أو كفاءة الفرد ليكون مديراً في المستقبل. وهناك ثلاث طرق لتنفيذ هذا الأسلوب. ففي الطريقة الأولى يقوم الشخص بترتيب زملائه بالنسبة لصفة معينة فيذكر أفضلهم فمن يليه حتى يصل على أسوئهم. ويستخدم متوسط ما حصل عليه الشخص من كل مجموعة كدرجة عامة Score. وتسمى الطريقة الثانية «ترشيح الزملاء»، وفيها يقوم كل فرد باختيار عدد من الزملاء على أساس بعض الصفات الجيدة أو السيئة. وقد أظهرت البحوث أن استخدام الصفات السيئة لا يفيد كثيراً. وأما الاختيار على أساس الصفات الجيدة فإنه أكثر فائدة ويعطي نتائج تتوفر لها خاصيتا الصلاحية والاعتمادية Validity and Reliability.

وفي الطريقة الثالثة يقوم كل فرد بتقييم كل من زملائه على أساس مجموعة من الصفات مستخدماً بعض أساليب التقييم.

مراكز التقييم (Assessment centers):

يستخدم اصطلاح مراكز التقييم عند الحديث عن إجراءات نمطية تستخدم خارج نطاق الوظيفة لتوصيف الكفاءات الإدارية لأغراض التدريب والاختيار والترقية. ورغم أنه لا يوجد برنامجان متماثلان عند تطبيق هذا.

الأسلوب فإن كل البرامج تعتمد على أكثر من طريقة لتقييم أداء الفرد، وكذلك أكثر من طريقة لملاحظة سلوكه في مواقف تدريبية جرى إعدادها لهذا الغرض simulated situations. ويتم تقييم كل فرد من حيث الصفات الإدارية باستخدام وسائل موضوعية. وتتوقف دقة التقييم على مدى قدرتنا على إعطاء تمرينات وأسئلة تمثل الواقع.

وتعتبر مراكز التقييم من أفضل وسائل الاختيار ولكنها أكثرها تكلفة. وقد زاد استخدامها عند اختيار ذوي المناصب الإدارية العليا والمتوسطة. وهي تعتبر أفضل الوسائل عند انتقال الشخص إلى مراكز قيادية تختلف مواصفات النجاح فيها عن مواصفات النجاح في وظيفة الشخص الحالية.

مقارنة نظريات اختبارات التوظف بنتائج البحوث الميدانية:

تستخدم الاختبارات في الولايات المتحدة لمدة تزيد عن ٥٠ سنة. ورغم أن هناك استخدامات عديدة للاختبارات فإن معظم هذه الاستخدامات قد كان في مجال قياس مهارات التعلم وبالذات ما يعرف بقابلية التعلم Aptitude or Abillty Learning ومن الأمثلة على ذلك اختبارات القدرة على تعلم الطرق الكمية أو اختبارات القدرة على تعلم مفردات اللغة.

وقد تكونت في وسط ونهاية الستينات من هذا القرن معلومات كانت أساساً لنظريات عديدة في مجال اختيار العاملين. وقد كانت هذه النظريات معقولة لقيمتها الظاهرة في بداية الأمر. وبعضها قبل من رجال علم النفس الصناعي كحقيقة. ولكنه قد ظهر حدثان مهمان في بداية السبعينات أثرا في قبول رجال الأعمال والباحثين لتلك النظريات وهما:

(أ) ظهور طرق بحث كمية جديدة تساعد على تكامل نتائج البحوث الميدانية وعلى تقييم نظريات الاختيار التي ظهرت في الستينات.

(ب) استخدام طرق البحث الحديثة لتجميع أدلة من نتائج البحوث الميدانية تؤيد ما إذا كانت نتائج هذه البحوث صحيحة أم باطلة.

وسيتعرض البحث الحالي لدراسة نتائج البحوث الميدانية الخاصة بست نظريات في مجال اختيار العاملين وهي:

١- نظرية انخفاض القيمة Theory of low Utilitarian.

٢- نظرية اختلاف معامل الصلاحية بين مجموعات الأفراد Theory of Subgroup Validity Differences.

٣- نظرية عدم عدالة الاختبارات Theory of Test Unfairness.

٤- نظرية عدم صلاحية الاختبارات Theory of Test Invalidity.

٥- الاختبارات التي تصلح في اختبار المتدربين لا تصلح لأغراض أخرى Theory that Criteria of Success in Training are Insufficient.

٦- نظرية توافق الكيمياء البشرية أو توافق الطبائع البشرية Theory of Chemistry.

ويتناول الباحث شرح ذلك فيما يلي:

نظرية انخفاض القيمة:

تقول هذه النظرية: إن النتائج الفعلية لاستخدام طرق اختيار محدودة وبالذات في مجال الأداء والإنتاجية الخاصة بالعاملين. ومن نتائج هذه النظرية أن أساليب الاختيار يمكن استخدامها بأمان لتحقيق تمثيل جيد لمجموعات العاملين وبالذات مجموعة الأقليات. والمعادلة الأساسية الخاصة بقياس تأثير الاختيار على إنتاجية العاملين موجودة لسنوات طويلة ولكنها لم تستخدم لعدم قدرتنا على حساب معامل أساسي في المعادلة وهو الانحراف المعياري (SDY) لأداء الموظف لوظيفته بالنقود. ويوضح الانحراف المعياري لأداء الموظف حجم الاختلافات بين الناتج السنوي لعمل الموظف سواء أكان ما ينتجه سلعة أم خدمة. وكلما كان الانحراف المعياري كبيراً كلما كان حجم العائد من تحسين الإنتاجية أكبر وذلك كنتيجة لتحسين وسائل الاختيار، واختيار عناصر ذات أداء عال من الموظفين.

وخلال السبعينات تمت تنمية واستخدام طريقة تقوم على تقدير الانحراف المعياري لأداء العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين. وقد أظهر استخدام تلك الطريقة أن الانحراف المعياري لأداء العاملين كان أكبر من المتوقع. وعلى سبيل المثال اتضح أن الانحراف المعياري لوظائف المحللين الماليين وللعاملين الذين يضعون برامج الكومبيوتر Budget analysis & Computer Programmers ٣٢٧ دولارا للوظيفة الأولى و ٢٠٤١٣ دولارا للوظيفة الثانية.

وهذا يعني أن الزيادة في ناتج عمل موظف الكومبيوتر الذي يعمل بكفاءة ٨٥% تساوي ٢٠٨٠٠ دولار في السنة مقارنة بنفس الموظف الذي يعمل بكفاءة قدرها ١٥% ويؤدي استخدام الاختبارات لاختيار ٦١٨ من موظفي الكومبيوترComputer Programmers إلى تحقيق وفورات قدرها ٥٤,٧ مليون دولار خلال ١٠ سنوات إذا تم اختيار أعلى ٣٠% من المتقدمين الذين أخذوا الاختبار. وقد تم حساب الزيادة في الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد القومي ككل، وأظهرت بحوث هنتر وشميدت Hunter and Schmidt أن ذلك العائد يصل إلى مبلغ يتراوح بين ٨٠ بليون و ١٠٠ بليون دولار سنوياً في الولايات المتحدة الأمريكية إذا ما استخدمت الاختبارات كأساس لأساليب الاختيار، مع أن هذه التقديرات متحفظ فيها جداً.

وتعني تلك النتائج أن اختيار الأفراد ذوي الأداء العالي أهم كثيراً للمنظمة مما كان يفكر فيه رجال الأعمال. وقد أوضحت نتائج البحوث أن القدرات العقلية ذات أهمية عالية في الأداء الوظيفي. فإذا استغنينا عن الاختبارات التي تقيس هذه القدرات العقلية واستخدمنا بدلاً منها وسائل أخرى مثل المقابلات الوظيفية فإن نسبة الأفراد ذوي الأداء المنخفض تزيد في كل شركة ويكون هذا عبئاً كبيراً على الشركة ويكون التأثير ضخماً على الاقتصاد القومي.

وقد كان أحد أسباب انخفاض الإنتاجية في المجتمع الأمريكي في الثمانينات هو عدم قدرة رجال الأعمال على استخدام أساليب الاختيار المناسبة التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وقد حدّت رغبة الحكومة المركزية الأمريكية في إظهار العلاقة الوثيقة بين نتائج الاختبار وبين الأداء الوظيفي، ولما كان هذا أمر يصعب إثباته فقد آثر رجال الأعمال عدم استخدام تلك الاختبارات.

ويوضح المثال التالي نتائج عدم استخدام اختبارات التوظف في اختيار العاملين:

فقد قامت شركة الصلب الأمريكية U.S. Steel Co. باختيار مجموعة للتدريب المهني باستخدام مجموعة من الاختبارات التي ثبتت صلاحيتها. وبعد فترة خفضت مستوى الدرجات المحددة للقبول ووصلت إلى الصف السابع أو السنة الأولى الإعدادية. ولأن قسم الأفراد بهذه الشركة قد احتفظ بمعلومات جيدة عن الأفراد وكان بإمكانه أن يوضح أن درجات المتدربين نقصت بسرعة ووضوح، وأن معدل الرسوب وترك المهنة ارتفع، بالإضافة إلى أن متوسط مدة التدريب قد ارتفع وزادت بالتالي تكلفة التدريب. وأخيراً فإن متوسط الدرجات التي يحصل عليها الأفراد في تقييم الأداء قد انخفض بوضوح. ولذلك عادت الشركة إلى استخدام المستويات السابقة.

نظرية عدم عدالة الاختبارات Theory of test unfairness:

تقول هذه النظرية مع أن معامل الصلاحية قد يكون واحداً بالنسبة للمجموعات المختلفة، فإن الاختيار قد يكون غير عادل إذا ما خفض متوسط درجات الاختبار للأقليات. وهناك عدد كبير من النماذج الإحصائية الخاصة بقياس عدالة الاختبارات المستخدمة في الاختيار، وهي كلها ذات نتائج مختلفة. وأكثر هذه النماذج قبولاً هو نموذج الانحدار وهو ما يطلق عليه Regression model. وقد وصف هذا النموذج الاختبار بأنه غير عادل إذا كانت نتائجه تتنبأ بمعدل أداء منخفض للمجموعة عن المعدل الذي تحصل عليه المجموعة في الواقع. وهذا هو المفهوم المحرم بواسطة القانون الفيدرالي الأمريكي.

وتقوم نظيرة عدالة الاختبارات على أساس هو أن العوامل التي تسبب انخفاض درجات الاختبار لا تتسبب في انخفاض أداء العاملين. وقد أشارت الدلائل إلى أن انخفاض درجات الاختبار بين الأقليات يصاحبها انخفاض في

مستوى الأداء كما هو الحال بالنسبة للأغلبية. وهذا يعني أن الاختبارات تتنبأ بمستوى الأداء في حالة الأقليات والأكثريات على السواء. وقد كانت نتائج التجارب الخاصة بعدالة اختبارات اختيار العاملين تميل إلى جانب الأقليات. كما أكدت نتائج البحوث أيضاً أن تلك الاختبارات لا تسبب تأثيراً عكسياً ضد الأقليات.

نظرية اختلاف معامل الصلاحية بين مجموعات الأقلية والأكثرية

The theory of Subgroup velidity Differences:

تنص هذه النظرية على أنه بسبب الاختلافات الثقافية فإن درجات الأفراد المنسوبة إلى الأقليات أقل من درجات هؤلاء الذين ينتمون إلى الأكثرية في امتحانات القدرات التعليمية. وتأخذ هذه النظرية شكلين: الأول، نظرية صلاحية المجموعة الواحدة The theory of a single group التي تنص على أن الاختبار قد يكون صالحاً بالنسبة للأغلبية ولكنه غير صالح بالنسبة للأقلية. وعلى الرغم من خطأ هذه النظرية فإن الإجراءات التي اتخذت لاختبار صلاحية النظرية تضمنت تكوين عينتين أو أكثر حسب المجموعات العرقية، وحصلنا من ذلك على معاملين أو ثلاث طبقاً لعدد العينات. وكان معامل العينة المحسوبة من الأكثرية التي تتميز بأنها أكثر عدداً كبيراً يتمشى مع شروط الصلاحية، ولكن معامل الصلاحية الخاص بالعينات المسحوبة من المجموعات الصغيرة تميز بأنه لا تتوفر فيه شروط الصلاحية لصغر العينة، ولذلك كان الاستنتاج أن نظرية المجموعة الواحدة صحيح ولكن انخفاض المعامل حقيقة يرجع إلى صغر حجم العينة لا إلى كونها مسحوبة من إحدى الأقليات. وقد وضحت نتائج أربع دراسات أن هذه الفروق ترجع إلى خطأ الصدفة وليس إلى سبب موضوعي.

والصيغة الأخرى لهذه النظرية تقول: إن المجموعات المختلفة في المجتمع تتمتع بدرجات صلاحية مختلفة طبقاً للمجموعات المكونة للمجتمع

وقد اختبرت هذه النظرية Population validities are Different for Different groups باستخدام اختبار الفروق بين صلاحية العينات. وقد اختلفت النتائج التي أمكن الحصول عليها من الأفراد محل الدراسة. ولكن الكثير من الدراسات الحديثة أوضحت أن هذه الفروق تأتي نتيجة للصدفة. وحتى بالنسبة للدراسات التي أفادت وجود فروق فقد وجد أنها كانت عرضة لنوع من الأخطاء يعرف بـــ Type 1 error وعندما اتخذت الاحتياطات للتغلب على هذه الأخطاء فإن الفروق وجدت أنها نتيجة للصدفة وغير معنوية. وعلى ذلك يمكن القول بأن هذه النظرية خطأ وأنها ظهرت نتيجة لصغر العينة أو نتيجة لوجود أخطاء في المعاينة أو نتيجة للثقة في الدراسات الفردية التي تعتمد على عينة صغيرة.

نظرية عدم صلاحية الاختبار Theory of test invalidity:

تقول هذه النظرية: إن اختبارات القدرات التعليمية الخاصة بالتوظيف غير صالحة لاختيار الموظفين سواء أهؤلاء الذين يجيئون من الأقلية أم الأغلبية. وتأخذ هذه النظرية شكلين. الأول، أن اختبارات القدرات التي تكون صالحة في منظمة قد لا تكون صالحة بالنسبة لمنظمة أخرى. وتستتبع تلك النظرية أن تقوم بتكوين اختبار بالنسبة لكل نوع من الوظائف في كل شركة أو منظمة. أي أنه لا يجوز استعمال اختبار نُمّي في شركة أو بيئة معينة في شركة أو بيئة أخرى. والشكل الثاني يقول: إن الاختبار الذي يصلح لوظيفة معينة لا يصلح لوظيفة أخرى. ويعني ذلك أنه من الواجب القيام بتنمية اختبار وقياس صلاحيته بالنسبة لكل وظيفة في نفس الشركة.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة التي اعتمدت على طرق إحصائية متقدمة أن تلك النظرية خاطئة. وأنه بإمكاننا تعميم الاختبارات على المنظمات المختلفة في المواقع المختلفة.

النظرية القائلة بأن الاختبارات التي تصلح في اختبار المتدربين لا تصلح لأغراض أخرى
:Theory that criterias of success in Training are insufficient

أوضحت الدراسات الأولى أن صلاحية اختبار معين لاختيار أفراد ناجحين في برامج التدريب لا تستلزم نجاح الأفراد في وظائفهم مستقبلاً. واتضح بعد ذلك أن السبب في تلك النتائج هو أخطاء في العينات سببها صغر حجم العينة. ولكن سحب عينة كبيرة الحجم أوضح أن من يختار جدياً ويكون ناجحاً في برامج التدريب يكون ناجحاً أيضاً في الأداء الوظيفي.

هل من الممكن التغلب على ما أحدثته هذه النظريات من آثار؟:

ذكر الباحثون أن من الممكن إصلاح الآثار التي أحدثتها تلك النظريات في مجال الاختيار الوظيفي في الولايات المتحدة لسببين: الأول. أن رجال الأعمال استطاعوا أن يثبتوا للمحاكم العلاقة بين نتائج الاختبارات وبين أداء العاملين وكسبوا الكثير من القضايا بهذا الأسلوب. والثاني، أن الحكومة الأمريكية بسبيلها لإعادة صياغة القوانين الخاصة بالاختيار لتتمشى مع الواقع الموجود والذي أكدته الدراسة والبحوث الموجودة بهذا الميدان.

نظرية توافق الكيمياء البشرية (الطبائع البشرية):

يعتقد معتنقو هذه النظرية أن من يقومون بتنفيذ سياسات الاختيار يفضلون اختيار من يشبههم في صفاتهم الشخصية من حزم أو لين ومن وضوح أو غموض... إلخ. وذلك بصرف النظر عن كفاءة الشخص لأداء وظيفة معينة أو عدم كفاءته. وقد ذكرت إحدى الدراسات أن عامل تشابه الشخصية هو العامل الحاسم في قرارات التوظيف. وأنه في أكثر من ٥٠% من الحالات فإنه لا يتم اختيار الأكفاء للوظائف التي يتفوقون في أدائها [١]. وذكرت الدراسات أن

([1]) Roger Ricklets, Excutire Reer uiters say firms Tend to Hire «Our Kind of Person, In Rynes and Milkovich. editors Current Issues in Human Resource Management : Commentary and Readings, Business Publication, Ine. Plana Tex., U.S.A., 1986, PP. 176-79.

العامل الحاسم طبقاً لنظرية التوافق الكيميائي قد يتراوح بين اكتشاف مدى التوافق في أداء وظيفة إدارية معقدة أو التوافق في براعة أكل الخرشوف artichoke على سبيل المثال:

وقد أرجع خبراء الإدارة رغبة المديرين في انتقاء من هم على شاكلتهم إلى حقيقة أن إدارة الشركات الضخمة لوظائفها المعقدة تحتاج إلى اتصالات كثيرة بين المديرين ليتأكدوا أن الوظائف تؤدى بالطريقة التي يرغبونها. ويسهل توافق الطباع عملية التفاهم بين المديرين وبالتالي إنجاز الأعمال بالصورة المرجوة.

وأرجع بعض الأخصائيين المؤيدين لتلك النظرية ميل المديرين لاختيار من يشاركونهم نفس الخصائص إلى حقيقة أن المشاركة في الإدارة قد انتشرت هذه الأيام كأسلوب إداري عصري، يتضمن هذا الأسلوب ألا يعتمد المديرون على إصدار المراسيم الإدارية edicts وتوافق الطباع مما يسهل ذلك الأسلوب ويساعد على نجاحه. وفي رأي أحد رجال الأعمال الذين يطلق عليهم صفة المروجين والذين يديرون شركة مقدار مبيعاتها السنوية ٣٥٠ مليون دولار أن شركته والشركة المشابهة لها تحتاج إلى أناس تتوفر فيهم صفة قبول الخطر والقدرة على التعامل معه ومن صفات هؤلاء الناس أنهم لا يخافون من الاقتراض بل يقترضون كثيراً، كما تتوفر لديهم الثقة بأنفسهم ويتمتعون بالجرأة مع إعطاء عملهم الأهمية القصوى في حياتهم. والمظهر الشخصي بمعنى طوله وقصره، سمنته ونحوله Physical Apperance فبعض المديرين يعتقد أن السمان من الناس لا يتمتعون بصفة القدرة على ضبط النفس والتحكم في الشهوات lack self disceplin وكم من قصار القامة لم يستطيعوا الحصول على وظائف معينة بسبب قصر قامتهم خاصة إذا كان من يختارونهم طوال القامة.

ويجب أن يكون واضحاً أن توافق الطبائع البشرية لا يؤثر في الفحص المبدئي للمتقدمين ولكن تأثير هذا العامل يأتي في المراحل الأخيرة عندما تنتقي الشركات ثلاثة أفراد أو أربعة مثلاً يستطيعون تحمل أعباء الوظيفة فإن التوافق في الصفات البشرية وطريقة اللبس والأكل قد يكون العامل الحاسم للانتقاء من بين أفراد هذه المجموعة.

نقاط ضغط النظرية:

ولكن نظرية تماثل الطبائع البشرية أو توافق الكيمياء البشرية فيها عيوب التميز المبني على أسباب لا تمت بصلة إلى العمل، وكذلك أسئلة وجيهة تدور حول أفضلية النموذج الإداري الذي يدير الشركة والتي تسعى الإدارة إلى المحافظة عليه. ويذكر مدير إحدى وكالات التوظيف أن إحدى الشركات اختارت إحدى السيدات التي حازت المرتبة الثانية في الاختبارات وتركت السيدة التي حصلت على المرتبة الأولى لأنها جاءت من خارج الشركة حيث تعتقد إدارة الشركة أن الاحتفاظ أو التوظيف من خارج الشركة علامة على الضعف. وقد تختار بعض الشركات أشخاصاً يبدو اختيارهم مصيبة في شركات أخرى. ومما يذكر في هذا الصدد أن رئيس إحدى الشركات طلب اختيار شخص يمكنه أن يناقشه دون وجل وأن يخبره بأخطائه. وثبت فيما بعد أن الوظيفة تتطلب مفاوضاً قوياً غير هياب.

ولكن المشكلة أن رجال الإدارة العليا لا يدركون أن سبب اختيارهم في كثير من الحالات يرجع إلى توافق الطباع البشرية وليس إلى كفاءة من يختارونهم ولذلك فإنهم يتركون ذوي الكفاءة ويختارون غيرهم مما يؤدي إلى إضعاف شركاتهم. وقد يختارون أشخاصاً أقوياء على نفس المستوى الذي هم عليه وأكثر، ويقود هذا إلى التنازع بين الأقوياء مما يؤدي أيضاً إلى إضعاف الشركة. وباختصار فهم يجلبون منافسيهم لينافسوهم.

وكما تؤثر نظرية توافق الطباع على من يختارون فإنها تؤثر أيضاً على المتقدمين لشغل الوظائف، وقد حدث أن رفض أحد المتقدمين وظيفة مدير في إحدى الشركات الكبرى لأن تصميم مواقع مكاتب رجال الإدارة العليا أوحى إليه بأن البيئة التي يعمل فيها المديرون الذين سيتعامل معهم بيئة انعزالية تختلف عن النموذج الذي يفضل التعامل معه.

وقد زادت أهمية التوافق في الطباع لتعقد عملية الاختيار حالياً فإن الوظيفة التي كانت تحتاج إلى ثلاث مقابلات وظيفية في الماضي أصبحت تحتاج إلى خمس مقابلات هذه الأيام. وفي هذه الأيام تقوم شركة NCR الأمريكية بإجراء العديد من المقابلات للمدير المرتقب وقد كان السبب في ذلك أن الوظائف الحديثة تتطلب مزيداً من الاتصالات وبالتالي فإن المدير يقضي معظم وقته مع زملائه في العمل ويتطلب ذلك مقابلتهم قبل شغل الوظيفة للتعرف عليهم. وكثير من الشركات تطلب آراء المرءوسين في المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية. بل إن بعض الجامعات الأمريكية تجري مقابلات بين المتقدمين لشغل منصب العمادة وبين طلاب الدراسات العليا وبالذات طلاب الدكتوراه. بالإضافة إلى المقابلات مع لجنة الاختيار والأساتذة في إدارة الجامعة. وفي الحقيقة فإن رأي المرءوسين قد يكون عاملاً حاسماً في قبول الوظيفة أو في قرار لجنة الاختيار.

والخلاصة أن اختبارات القدرات تعطي تنبؤاً باحتمالات النجاح في أي وظيفة وفي أي مكان. كما أن اختبارات القدرات التعليمية cognitive ability testing صالحة للاختيار بالنسبة للأقليات كما هي أيضاً صالحة بالنسبة للأكثرية من المواطنين. كذلك فإن الدراسات الميدانية الحديثة التي استخدمت فيها الطرق الإحصائية المتقدمة قد أثبتت خطأ نظريات الأفراد الخاصة بالاختيار ما عدا نظرية التوافق الكيميائي أو توافق الطبائع البشرية فإنها بحاجة إلى مزيد من البحوث للتأكد من صلاحيتها ومن سلامة الأسباب التي تبنى عليها.

خاتمة: خلاصة وتوصيات:

كيفية مزج الأسلوب الإسلامي بالأسلوب الإداري الحديث:

ابتدأ هذا البحث بالكلام عن أهمية الاختيار بالنسبة للعملية الإدارية. وقد وضحت أهمية الاختيار من خلال ثلاثة عناصر هي: اهتمامات الباحثين وعلاقة الاختيار بوظائف الإدارة الأخرى وأخيراً من الوفورات المالية التي يمكن تحقيقها عن طريق تحسين نظم الاختيار. ثم تدرج البحث بعد ذلك إلى دراسة العوامل البيئية والقرارات الإدارية المؤثرة في تصميم نظام الاختيار الخاص بالمنظمة. وتعرض البحث في الجزء الخاص بعوامل البيئة إلى دراسة تأثير القوانين التي تصدرها جهات التشريع والأهداف القانونية من وراء هذه القوانين على نظم وأساليب الاختيار. ثم تعرض البحث لتأثير العرض والطلب بسوق العمل وتلا ذلك بحث تأثير الصفات الخاصة بالمنظمة أو الشركة وكذلك تأثير طبيعة الوظيفة التي سيشغلها الشخص على عمليات الاختيار. وقد أدرك هذا البحث أهمية إعداد القائمين بالاختيار والمنظمة لتنفيذ نظام الاختيار بأسلوب جيد وذلك من خلال قرارات إدارية توضح فلسفة الاختيار بالمنظمة ثم إصدار قرارات تتعلق بتوصية عمليات الاختيار، وأخيراً بناء إستراتيجية دفاعية قانونية تساعد في الدفاع عن نظم الاختيار التي تستخدمها الشركة إذا ما تعرضت لمشاكل قانونية.

وتعرض البحث بعد ذلك لدراسة الأسس العامة للاختيار في الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث. وقد ركز البحث هنا على محاولة استكشاف الصفات العامة التي تهدف عمليات الاختيار التعرف على تأثيرها في أداء الموظف مستقبلاً، ثم التأكد من وجودها في المتقدمين للتوظيف. وقد أمدنا الفكر الإداري في الإسلام بالإجابة التي تحقق الهدف الأول وهو تعريفنا بتلك الصفات

التي يجب توفرها فيمن يختار لأداء وظيفة عامة عموماً وبالذات إذا كانت تلك الوظيفة من المستويات الإدارية العليا.

كما أمدنا الفكر الإداري الإسلامي ببعض الأساليب التي تستخدم للتأكد من توافر تلك الصفات في المتقدمين أو فيمن يتم اختيارهم لشغل تلك الوظائف، أما الفكر الإداري الحديث فقد أمدنا بمجموعة متكاملة من أساليب الاختيار التي تساعد الإدارة في التأكد من توافر هذه الصفات في المرشحين لشغل الوظائف الاختيارية.

وقد أظهرت الدراسات الميدانية الحديثة أن العاملين بالوظائف الإدارية يتمتعون بمتوسطات ذكاء وتعليم أعلى من باقي فئات المجتمع، كما أنهم يكونون أكثر إقبالاً على العمل بالأنشطة الإدارية، وأنه تتوافر لديهم الرغبة في مواجهة الصعوبات والتغلب عليها وأنهم أكثر قدرة على رد الأمور إلى أصولها وربط المشاكل بأسبابها وهم بالتالي أكثر قدرة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة. كما أن سمات القيادة تظهر عليهم مبكراً وأنهم يحاولون الحصول على معلومات وافية عن العمل الذي يقومون أو يرغبون في أدائه.

وقد كانت أهم الصفات الإدارية في الفكر الإسلامي هي القدرة على أداء أعباء العمل والتي عبر عنها بالقوة المستمدة من مصادرها المختلفة سواء أكان هذا المصدر قوة بدنية أم قوة مستمدة من الخبرة والمهارة.. إلخ. ثم جاءت صفة الأمانة لتحتل مركزاً مرموقاً بين الصفات التي يجب توفرها في المدير. فلا يكفي توفر القدرة على أداء العمل بل لا بد أن يكون من يتولاه أميناً على أهداف وممتلكات المنشأة ليقيم من نفسه رقيباً على أدائه وأداء تابعيه. ولا يخفى على باحث أو مدير أن ما تواجهه الشركات من مشاكل يرجع في جزء كبير من أسبابه إلى عدم توفر صفة الأمانة في شاغلي الوظائف الإدارية. كذلك كانت الرغبة في قبول التحدي والمنافسة إحدى الصفات التي اهتم بها الفكر الإداري

الإسلامي. وقد شجع الفكر الإسلامي على اختيار من عرفت وشاعت كفاءته بين الناس كوسيلة للتعرف على توفر الصفات الإدارية والقيادية فيمن يتقدم لشغل الوظيفة الإدارية. كذلك ركز الإسلام على استخدام من تتوفر فيهم صفة الحياء حتى يحد من استغلال المدير لسلطاته العقابية ويحتفظ بقدر مناسب من حقوق العاملين كبشر في قراراته الإدارية. ولا بأس عند توفر الصفات السابقة من تقديم من نشأ في بيت صلاح وفضل على غيره من منافسيه. كذلك فضل الإسلام من اشتهر بالجود عمن اشتهر بالبخل. وفي ذلك تفضيل لمن يفضلون استخدام الحوافز الإيجابية عمن يستخدمون الحوافز السلبية. وقد أثبتت البحوث الميدانية في مجال إدارة الأفراد أن ذلك الأسلوب أفضل تأثيراً من غيره في تحفيز العاملين. وقد اهتم الإسلام بالأجل الطويل عند انتقاء الأفراد و لم يركز على الأجل القصير أو الوظيفة الحالية التي سيشغلها المتقدم للوظيفة.

ثم ناقش البحث بعد ذلك أساليب الاختيار في الفكر الإسلامي والتي ترجع في معظم الحالات إلى المقابلة الشخصية التي قد يتخللها امتحان شفهي. وقد كان الأسلوب مناسباً خصوصاً أنه كان يعتمد على تزكية سابقة للمرشح من شخص ثقة لدى من يتولى الاختيار والتعيين. وقد توقف المسلمون للأسف عن تطوير هذا الأسلوب واستخدام الأساليب التي تساعد في الكشف عن الصفات التي يحبذ الفكر الإسلامي توفرها في شاغلي الوظائف الإدارية. أما بالنسبة للفكر الإداري الحديث فقد نمّى العديد من أساليب الاختيار التي تتلاءم مع ظروف العصر الحديث والمنظمة الإدارية الحديثة التي تحتاج لعدد كبير من العاملين لا يمكن توفيرهم باستخدام الأسلوب الإسلامي منفرداً. ويعني ذلك أن الأساليب الإسلامية ما زالت صالحة جزئياً في اختيار رجال الإدارة العليا ذوي العدد المحدود. أما رجال الإدارة الوسطى والدنيا فإن عددهم كبير ولا يمكن عملياً توفيرهم باستخدام الأسلوب الإسلامي عالي الكفاءة. ولذلك فلا بد من خلق

وابتكار نظام يتلاءم ومقتضيات ظروف الشركات والمنظمات الحديثة وهو ما تكفلت به الأساليب الإدارية الحديثة.

والسؤال الآن، وبعد أن أوضح البحث أن هناك صفات مشتركة بين الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث يجب توفرها فيمن يتولى الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وبعد أن تبين أن تلك الصفات مكملة وليست بديلة لبعضها البعض، كيف تمزج تلك الصفات مع بعضها وكيف تخلق نظام اختيار يساعد الإدارة على التأكد من توافر تلك الصفات فيمن يتم اختيارهم لشغل الوظائف الإدارية؟

وللإجابة على هذا السؤال فإن هذا البحث يطرح الخطوات الآتية لخلق مثل هذا النظام:

(أ) استخدام أساليب الاختيار أو المقاييس الإدارية الحديثة المتوفرة في البلاد المتقدمة في علوم الإدارة للكشف عن توافر الصفات التي يرغب النظام الإداري والنظام الإسلامي والنظام معاً في تواجدها فيمن يتولى وظيفة إدارية بالمنظمات الحديثة.

(ب) في هذا المجال يجب أن يدرك العاملون في مجال الاختيار أنه تتوفر الآن مقاييس صالحة لقياس كل الصفات البشرية في المجالات المختلفة. وتقوم الهيئات العلمية بتطوير هذه المقاييس واختبارها للتأكد من توفر صفتي الصلاحية والاعتمادية Velidity and Reliability بصفة دائمة. وبعض هذه المقاييس قد استخدم في المئات من البحوث. وأحد المصادر التي يمكن استخدامها في هذا المجال يطلق عليه الكتاب السنوي للمقاييس العقلية Mental Measurment Year Book ويمكن القيام باختيار أنسب الاختبارات واستخدامها في عمليات الاختيار.

(جـ) يلاحظ مستخدمو تلك المراجع أن تلك الاختبارات قد نميت لتستخدم في بيئات مختلفة. ولذلك يجب التدقيق عند اختيار مقياس لاستخدامه في بيئة مختلفة.

(د) من الملاحظ أن قيم المجتمعات التي نميت فيها تلك الاختبارات ربما تختلف عن القيم السائدة في مجتمعاتنا اختلافاً بسيطاً. ولذلك فإنه قد يكون من المناسب أن تقوم بعض مراكز البحوث المتخصصة بتكوين بعض المقاييس وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للاستخدام. ويفضل أن تعمل هذه المراكز على مستوى البلاد العربية إذا لم يكن من السهل إنشاؤها على مستوى الهيئات والدول الإسلامية.

(هـ) قد يكون من المفيد أن يساهم المتخصصون في قسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر والجامعات المصرية الأخرى الذين تتوفر لديهم المعارف الإدارية والإسلامية بالاشتراك مع البنوك وهيئات التنمية الإسلامية ومراكز البحوث الإسلامية بإنشاء مركز لبحوث الاختيار بحيث تتفاعل فيه كل العوامل السالف الإشارة إليها تكون مهمته اختيار وتطوير أساليب ونظم اختيار تتناسب مع ظروف كل منظمة.

(و) يفضل أن يدار هذا المركز على أساس إداري حديث بحيث لا يعتمد في تمويله على الجامعات أو المؤسسات السابق ذكرها إلا فيما يكون على هيئة هبات أو تمويل لبعض البحوث التي تهم منظمات معينة.

مصادر الدراسة المختارة

أولاً: المصادر العربية:

- **القرآن الكريم.**
- البرديسي – محمد صابر: القيادة الإدارية في الإسلام – مجمع البحوث الإسلامية – القاهرة ١٩٨٩.
- المباركفوري – صفي الرحمن: الرحيق المختوم – دار الريان للتراث – القاهرة ١٩٩٨.
- العقاد – عباس محمود: الديمقراطية في الإسلام – دار المعارف – القاهرة ١٩٨١.
- العقاد – عباس محمود: عبقرية محمد – دار نهضة مصر للطبع والنشر – القاهرة ١٩٧٧.
- العقاد – عباس محمود: عبقرية عمر – دار نهضة مصر للطبع والنشر – القاهرة ١٩٧٧.
- العقاد – عباس محمود: عبقرية علي – دار نهضة مصر للطبع والنشر – القاهرة ١٩٧٧.
- العقاد – عباس محمود: عبقرية خالد – دار نهضة مصر للطبع والنشر – القاهرة ١٩٧٧.
- الصابوني – محمد علي: مختصر تفسير ابن كثير – دار القرآن الكريم – بيروت ١٩٨١.
- القرطبي – أبي عبد الله أحمد الأنصاري: الجامع لأحكام القرآن الكريم – دار الشعب – القاهرة ١٩٧٠.

- ابن عبد الحكيم – أبي محمد عبد الله: سيرة عمر بن عبد العزيز – مكتبة وهبة – القاهرة ١٩٧٣.
- حسين – طه: الشيخان – دار المعارف – القاهرة ١٩٨١.
- عرجون – صادق إبراهيم: خالد بن الوليد – مكتبة الكليات الأزهرية – القاهرة ١٩٦٧.
- هيكل – محمد حسين: حياة محمد – الطبعة الثانية عشرة – دار المعارف – القاهرة ١٩٧٤.
- هيكل – محمد حسين: الفاروق عمر – الطبعة الثامنة – دار المعارف – القاهرة ١٩٨٦.
- هيكل – محمد حسين: عثمان بن عفان – دار المعارف – القاهرة ١٩٨٦.

ثانيا – المراجع الأجنبية:

- **Cascio Teyne. F., and Nile F. Phillips**, “Perfomance Testsinf: A Rose Among Thorns’’. Insurance Issues In Human Resoyrce Manasements. Ed Sara L. Rynes L. Rynes and George T. Milkovich, 202-208. Plano, Texas, U.S.A., Business Publication, Inc. 1986.
- **Flippo, Edwin B.,** Personnel Management. New York, U.S.A.: McGraw-Hill Bock company, 1985.
- **French, Wendell L**. Personnel Measurment Process. Boston, Mass. U.S.A. Houghten Mifflin company, 1978.
- **Guion, Robert M**. “Employment Tests and Discriminatory Hiring “In classics of Personnel Managament. Ed Thomas H. Patten, JR., 138 – 151. Oak park Illinois U.S. A.: Mocre Publishing company, Inc., 1979.
- **Hay, Edward N**. "The Validation of Tests "In classics of Personnel Mangagement. Ed Thomas H. Patten, JR., 131 – 138. Cak park Illinicis U.S.A.: Mocre Publishing companys, Inc., 1979.
- **Hunter, John E. And Frank L. Schmidt.** “Critical Analysis Of The Implications Of Various Definitions Of Test Bias”. In Current Issues In Human Resource Managements. Ed Sare L Rynes And Gecrge T. Milkovich., 209-211. Plano Texas U.S.A. Business Publications, Inc., 1986.

- **Makin, Peter and Ivan Robertson.** “Selecting the Best selection Techniques “. Personnel Management. 18 (Novermber 1986): pp. 38 – 40).
- **Mayfield, Eugene C.** “The selection Interview – Re – evaluaticn of Published Research”. Personnel Psychology. 17 (Autumn 1964). Pp. 239 – 60.
- **Milkcvich, George T., and William F. Glueck. Human Resource Management**: A Diagnostic Approach. Plano Texas U.S.A.: Business Publicatiobs, Inc., 1985.
- **Fursell, Elliot, Michael campion, and sarah Gaylord**. “Structured Interviewing: Avoiding selection Problems. Personnel Jurnal 59 (November 1980) pp. 907-922.
- **Ricklfes, Roger.** “Excutive Recruiters say: Firms Tend To Hire our kind of People”. Wall street Journal, 19 September 1979.
- **Rames, sara L., and Gecrga T. Milkovich**. “Selection”. In Quarent Neaues In Hman Reuourec maragement. Ed Saral L. Rynes and George T. Milkovich, Plano Texas U.S.A.: "Rusiness Publications. Inc., 1986.
- **Weyley, Kenneth N. and Gary A. Yuki**. Organizational Behavior and Persconnel Psychology. Homewood Illinoia U.S.A.: Richard D. Irwin Inc., 1984.

البحث السادس

طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي

الباحث الأستاذ/ محمد إبراهيم أبو شادي (*)

(*)عقيد بالشرطة المصرية – وزارة الداخلية – القاهرة – جمهورية مصر العربية.

تصدير:

للقيادة أهمية كبرى في الإدارة التي تبذل الجهد الدؤوب من أجل تحقيق رفاهية المواطنين في شتى المجالات المختلفة [١].

إذ أصبح لها شأنها في حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها في التنفيذ وتحقيق الأهداف، وإنما أيضاً من حيث أهميتها في اختيار الأهداف وفي تنميتها وفي تكتيل ولاء الجماعة حولها، وفي تحقيقها للآمال والتطلعات والأماني التي تجيش بها صدور أفراد الجماعة [٢].

ومن هنا ينظر إلى القائد على أنه روح المنظمة وليس فقط قائداً لها[٣]، وإلى القيادة على أنها مفتاح الإدارة العامة لكونها مسئولية عن سلامة التنظيم وإدارة الأعمال وحث العاملين على إنجازها بحماس وكفاءة [٤] [٥].

لذلك كان اختيار قادة المنظمات والمؤسسات وإعدادهم من أهم ما تعنى به الدول الحديثة.

وإذا كانت البنوك الإسلامية قد أصبحت علامة بارزة من علامات هذا العصر الذي يمكن أن يوصف في الجملة بأنه عصر العودة إلى الإسلام والتوجه إليه، مما جعلها محور الاهتمام والتركيز من جانب المفكرين المسلمين وغير المسلمين[٦]. فإن الأمر لا يزال يتطلب مزيداً من التدقيق والنظر الشامل المستوعب لكل الآثار والظواهر والمشاكل التي أفرزتها تجارب التطبيق الأولى لعمل هذه البنوك لا سيما وأنها كأحد أمنيات الاقتصاد الإسلامي تسير في

([1]) Alb-ert Lepawsk y : «Administration, The Art and Science» (Alfred A, Knopf, New York, 1952) P. 17 .

([2]) د. عبد الكريم درويش – د. ليلى تكلا – أصول الإدارة العامة - القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية – الطبعة الثانية ١٩٧٢ – ص ٣٧٩.

([3]) د. علي بدران – المنظمة وقيادتها الإدارية – (القاهرة – مؤتمر التنمية الإدارية الأول – معهد الإدارة العامة – المعهد القومي للإدارة العليا – وثيقة رقم ١٩٦٣/٤/٦ ص٤.

([4]) (Dimocj. M.E., and Di mok, Lio S.W : «Public Administration» Renhert & W.N.Y. 1958 P. 367.

([5]) تبين للمحررين أن معظم الهوامش والحواشي مكتوبة بطريقة غير سليمة علمياً...

([6]) د. محمد صلاح محمد الصاوي – مشكلة الاستثمار في البنوك الإسلامية وكيف عالجها الإسلام – رسالة دكتوراه غير منشورة – القاهرة مكتبة كلية الشريعة والقانون – بجامعة الأزهر ١٩٨٤ ص٢.

طريق مليء بالصعوبات والأشواك: تتحدى البيئة غير الإسلامية، وتصطدم بالقوانين الوضعية، وتواجه حرباً ضارية مع أعداء المسلمين، وتفتقر إلى القيادات المؤمنة الصادقة القادرة على تحمل مصاعب الارتياد ومواجهة تلك المخاطر والصعاب[١].

لذلك اخترت بمشيئة الله وتوفيقه موضوع طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي مادة لهذا البحث إيماناً بأهمية هذا الموضوع خاصة وأن طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية القائمة تتم - لعدة اعتبارات – في ظل غياب المبادئ التي حث عليها الإسلام في هذا السبيل وذلك على الرغم من تولية الإسلام – منذ نشأته الأولى – جل عنايته بطرق اختيار القادة القادرين على تحقيق مصالح المسلمين وصيانة حقوقهم في كل المجالات وجعل حق الاختيار ثابتاً ومقرراً للسلطة العليا تستخدمه في اختيار من تأنس فيهم القدرة على العمل والكفاية في تأديته بانتقاء الأصلح للعمل والأجدر بالوظيفة، وتناسب بين أعباء الوظيفة وقدرة شاغلها حتى يقوم كل فرد بواجبه على الوجه الأكمل ويؤدي عمله في اطمئنان ويرعاه بكفاية.

وسوف نتناول هذا البحث من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: تحديد ماهية القيادة.

المبحث الثاني: أهمية العناية بطرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية.

المبحث الثالث: طرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي.

المطلب الأول: تعريف مبدأ الجدارة.

المطلب الثاني: الضمانات الإسلامية لتطبيق مبدأ الجدارة.

المطلب الثالث: عملية الاختيار.

---

(1) د. حسين شحاتة – الضوابط الإدارية والمحاسبية لتطوير مسيرة المصارف الإسلامية – بحث مقدم للمؤتمر الثالث للمصارف الإسلامية – دبي ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ١٩٧٥ ص٩.

المبحث الأول
تحديد ماهية القيادة

اختلف كتاب الإدارة العامة اختلافاً بيناً في تحديدهم لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى طبيعة ما اعتنقه كل منهم من مذاهب واتجاهات فكرية مختلفة، الأمر الذي دفع بالأستاذ «أنتفلد» إلى التأكيد بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة [١].

فالكتاب التقليديون إذ يتأثرون بنظرية السلطة الرسمية (نظرية السلطة غير المقبولة) The Formal Authority theory والتي تقضي بأن السلطة الرئاسية هي التي تحقق للقيادة أهدافها يرون أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك كل السلطات اللازمة للممارسة مهامها القيادية[٢].

فهي المجهود الروحي الفعال لكل عضو في التنظيم تبعاً لمدى سلطته ومسئوليته، وهي تمتد رأسياً إلى أسفل، إلى مستوى التنفيذ [٣].

وهي قدرة يتميز بها فريق من الناس، ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه. وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحي يقال له «سلطة» [٤] وهي السلطة والمسئولية بالمعنى الواسع[٥].

---

(1) د. أنتفلد – الحاجة المتزايدة إلى القيادة الإدارية – كتاب مؤتمر المشاكل الإدارية المنعقد بالقاهرة في ٢١ – ٢٩ أبريل ١٩٥٩ – ترجمة د. مختار حمزة – القاهرة – دار المعارف ١٩٥٩ ص ٣٦.

(٢) L. Urwick : «The Elements of Administration» Harper & Erothers, New York, 1943 P.49 .

(3) ديوك – الإدارة العامة – ترجمة الأستاذ / إبراهيم البرلسي – القاهرة ١٩٦٧ – ص ٤٤٧.

(4) د. عيسى عبده – الإدارة في مراحل الإنتاج والتوزيع – الجزء الأول في التنظيم الصناعي والإنتاج - القاهرة – دار الكتاب العربي ١٩٦٥ ص ٣٤.

(5) د. عبد الملك عودة – مقدمة في الإدارة العامة – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٥٨ ص ٦٣.

ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه قد خالف النظريات السلوكية في القيادة والتي لا تعتبر القيادة سلطة، بل تعاوناً ومشاركة، فضلاً عن أنه لم يلق تأييداً من جانب الفكر الإداري الحديث [١].

أما الكتاب السلوكيون فيتأثرون بنظرية السلطة المقبولة The Accepted Authority Theory. التي تقضي بأن القيادة المثلى هي التي تستمد سلطتها الفعلية من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار وليس عن قهر ومساءلة[٢].

فالسلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة وإنما تقبلها قبولاً اختيارياً[٣].

لذلك تعرفها الأستاذة «ماري باركرفيوليت» بأنها عملية تأثير في الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم، فهي القدرة والإمكانيات الاستثنائية القائمة في موقع القيادة، والتي من خلالها يستطيع توحيد تابعيه أو المجموع من الناس والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف[٤].

وتأثيراً بهذا الاتجاه – بدأ الفكر الإداري – منذ أوائل الخمسينات يتجه إلى التميز بين القيادة Leadership والرئاسة Headship ويحدد الخصائص المميزة لكل منهما، فقامت جامعة «أوهايو» بعمل دراسة رائدة لتحديد خصائص القيادة وانتهت إلى أنها تتمثل في القدرة على الاحتفاظ بعضوية الجماعة وتحقيق أهدافها من خلال قدرتها على التفاعل والتكامل[٥].

---

(1) د. خميس السيد إسماعيل - القيادة الإدارية – دراسة نظرية مقارنة – عالم الكتب – القاهرة – الطبعة الأولى ١٩٧١ ص ٣٣ – ٣٤.

(2) د. عبد الكريم درويش – د. ليلى تكلا – المرجع السابق – ص ٣٨٧.

(3) Harold koontz and Cyril O. Donnell : «Principles of Man sgement» (Mc Graw Hill Book Co., N. Y. Second Edition 1959) pp. 49-50 .

(4) د. إبراهيم درويش – الإدارة العامة في النظرية والممارسة – الهيئة المصرية العامة للكتاب – الطبعة الرابعة ١٩٧٨ ص ١٠٥.

(5) جون فيفنر – وفرانك شيروود – التنظيم الإداري – ترجمة الدكتور / محمد توفيق رمزي – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة ١٩٦٥ ص ٤٠٠ – ٤٠١.

كما أثبت الأستاذ/ سيسل جيب Cicil Gibb أن خصائص الرئاسة تتمثل في أنها تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من الجماعة، وأنها تتميز بقليل من المشاعر التي تشدها إلى مشاركة الجماعة، وأنها تستند بالدرجة الأولى إلى الأهداف التي تحقق مصالحها، كما تعتمد على أسلوب التباعد الاجتماعي، وبصفة عامة فأهم ما يميزها اعتمادها على السلطة الرسمية بدلاً من التأثير والاستمالة[١].

وبالرغم من مبالغة أغلب كتاب وعلماء الإدارة العامة في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة، فإننا لا نميل إلى فكرة التباعد بينهما، لإيماننا بأنهما شيء واحد، وأن ما ثار بشأنهما لا يتعدى الجدل النظري وهذا بعينه ما أكده الدكتور/ محمد توفيق رمزي إذ يقول: «إذا عملت عن طريق سلطتك فأنت رئيس، وإذا عملت بنفوذك وبإشرافك على الغير فأنت قائد» [٢].

وهو ما أخذ به – أيضاً – الدكتور خميس السيد إسماعيل إذ يقول: إن الرئاسة هي نوع من القيادة التنفيذية أو التسلطية، وفي الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الاتجاهات الإنسانية والسلوكية الحديثة ليصبح قائداً [٣].

أما الكتاب المنهجيون: فيبنون تعريفهم للقيادة على الناحية الوظيفية التي تركز اهتمامها بالدرجة الأولى حول تحقيق الأهداف الإدارية.

فالقائد هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب أعمال الآخرين... والقيادة هي عملية اتصالات... واتخاذ قرارات... [٤].

---

(1) د. لويس كامل مليكة – سيكولوجية الجماعات والقيادة – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة ١٩٦٣ ص ٢٢٧.

(2) د. محمد توفيق رمزي – الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وأثرها في الإصلاح الإداري – بحث مقدم لمؤتمر التنمية الإدارية الأول – معهد الإدارة العامة (وثيقة ٤) ص٣.

(3) د. خميس السيد إسماعيل – المرجع السابق – ص ٤٠.

(٤) Leonard D. White : «Introduction to Public Administration» The McMillan Company, New York, 1962. P. VIII.

ويلاحظ على هذا المنهج أنه يركز اهتمامه على الناحية الوظيفية، كما يلاحظ اقتصار كل من التعريفين السابقين على بعض المهام القيادية دون البعض الآخر، وآية ذلك أن التعريف الأول يشير إلى وظائف التوجيه والتنسيق والرقابة، بينما يشير التعريف الثاني إلى وظيفتي الاتصال، واتخاذ القرارات.

نتيجة لذلك وإزاء ما لوحظ من انتقادات حول تعاريف الكتاب السابقين للقيادة رأى الدكتور/ خميس السيد إسماعيل أن ينفرد بتعريف خاص لها، رأى فيه ضرورة الجمع بين الاتجاهات الثلاثة السابقة، حيث وجد أن كلاً منها لا يفي بمفهوم القيادة الصحيح، وحيث عد كلا من المدرستين التقليدية والسلوكية بمثابة الوسيلة بينما رأى في المدرسة المنهجية الغاية [١].

والقيادة كفن ديناميكي Dynamic Art لا بد وأن تحتوي على كلا الأمرين معاً، الغاية والوسيلة.

لذلك نراه يعرف القيادة بأنها «النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بواسطة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة».

ويلاحظ ارتكاز التعريف على ثلاثة أركان رئيسية هي:

أولاً: النشاط الإيجابي في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، إذ إن السمة المميزة للقيادة هي الإشراف على الجماعة وتوجيهها وضبط سلوكها، ونتيجة لذلك فالكاتب الذي يؤدي عمله بمفرده، والأخصائي أو المستشار الذي ينفرد بتقديم خدماته، أو مشورته للآخرين، كل هؤلاء ومن شابههم لا يعتبرون من القادة، لأنهم لا يمارسون أي نشاط إيجابي في الإشراف على الآخرين، وكذلك الحال فيما يعرف «بالقيادة غير الموجهة». إذ إن تلك القيادة لا تمارس إشرافاً أو توجيهاً إيجابياً للجماعة، بل تترك لها

---

(1) د. خميس السيد إسماعيل – المرجع السابق – ص ٣٧ – ٤٠.

الحرية الكاملة في أداء أعمالها المختلفة، وتتخذ لنفسها أسلوباً سلبياً يعرف بالمصطلح «دعه يعمل».

ثانياً: تحقيق الغرض الوظيفي: إذ إن الهدف الأساسي من القيادة هو تحقيق الهدف المنشود للإدارة.

ثالثاً: اتخاذ الوسيلة المناسبة لتحقيق هذا الغرض.

ووفقاً لهذا الرأي تبدأ القيادة باستعمال وسيلة التأثير والاستمالة، فإذا لم تجد هذه الوسيلة نفعاً فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

ورغم وجاهة هذا الرأي فإننا نأخذ عليه إهماله جانب السلطة وجعلها أمراً استثنائياً بحتاً. فالقيادة الصحيحة – في رأينا – تمارس من خلال السلطة من جانب ووسيلتي التأثير والاستمالة من جانب آخر، فكلا الجانبين لازم للآخر، تماماً كوجهي العملة النقدية التي يصعب إغفال أحدهما عن الآخر لما في ذلك من فقد لقيمتها وأهميتها.

فالقائد يتولى السلطة أولاً ثم يمارس التأثير والاستمالة من خلال السلطة ذاتها ثانياً ودون الإفراط في استخدام إحدى الوسيلتين دون الأخرى. والقيادة الناجحة هي التي توائم ما بين الاتجاهين معاً وعلى قدم المساواة ذلك لأن الإفراط في السلطة يفقدها قيمتها والولاء لها، بينما الإفراط في جانب التأثير والاستمالة يضعفها ويفقدها هيبتها في نظر الآخرين.

المبحث الثاني

أهمية العناية بطرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية

البنوك الإسلامية هي البنوك التي تبنى على العقيدة الإسلامية وتستمد منها كل كيانها ومقوماتها. فهذه العقيدة تمثل البناء الفكري الذي تسير عليه [١].

ويوجب الالتزام العقيدي على البنوك الإسلامية منذ البداية التزامات في شكل وطريقة انتقاء القيادات والعاملين فيها وفي تخطيط وتشكيل الهيكل التنظيمي لها، بل وفي المسئوليات والعلاقات الوظيفية بين الأفراد [٢].

وإذا كانت القيادات في البنوك الإسلامية تمثل وسيلة ضمن وسائل أخرى لنجاحها في تحقيق أهدافها [٣]، فإن العبء يقع كاملاً على مؤسسي البنك في حسن انتقاء هذه الوسيلة وفي تهيئة مناخ العمل المنتج لها وفي تنميتها وتطويرها [٤].

لذلك تؤكد الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية [٥] على أن عدم عمل ترتيبات لضمان توافر الشروط الإسلامية [*] فيمن يتم اختيارهم - لقيادة العمل - في البنوك الإسلامية يشكل خطراً على حركة البنوك الإسلامية ويقوضها من الداخل.

---

(1) د. أحمد النجار – عن البنوك الإسلامية – ماذا قالوا ؟ وماذا تقول؟ – القاهرة – الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ١٩٨٢ - ص ٩ – ٢١.

(2) د. أحمد النجار – عن البنوك الإسلامية – ماذا قالوا ؟ وماذا تقول؟ – القاهرة – الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ١٩٨٢ - ص ٩ – ٢١.

(3) تهدف البنوك الإسلامية إلى تطبيق منهج الله في مجال المال والاقتصاد والمشاركة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمعات التي تعمل بها.

(4) د. محمود الأنصاري – دور العاملين في تطوير مسيرة البنوك الإسلامية – بحث مقدم للمؤتمر الثالث للمصرف الإسلامي – دبي ٩ – ١١ صفر ١٤٠٦هـ الموافق ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ١٩٨٥ ص ٣٩.

(5) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية – التنظيم في البنوك الإسلامية – القاهرة – الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية – الطبعة الأولى ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م ج٣ ص ٥٢٧.

(*) بأن يكون مسلماً ملتزماً في تصرفاته بالسلوك الإسلامي ، وأن يكون من المؤمنين بالطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية.

فليس من المعقول اختيار قيادات لا تفهم في الإسلام ولا تلتزم به في سلوكها اليومي، ولا تعرف فقه المعاملات الإسلامية لكي تدير تلك البنوك أو فروعها أو إداراتها، وما يقال عن انتقاء القيادات يقال أيضاً عن انتقاء العاملين ابتداء من موظفي الشباك والمتعاملين مع الجمهور إلى موظفي الحسابات العامة [١].

فالبنوك الإسلامية ليست مباني ولكنها قيادات وأفراد، وانتقاء القيادات على أسس علمية مسألة حتمية فيها. لذلك أظهرت البنوك الإسلامية القائمة اهتماماً كبيراً بوضع اختيار القيادات، وقام الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية بالمساهمة في انتقاء هذه القيادات.

ويلاحظ المطلعون على اختيار القيادات في البنوك الإسلامية القائمة أنها غالباً ما يتم على أساس الصداقة الشخصية، أو المعرفة الشخصية، أو السجل السابق الشخصي، أو شرط الشهادة والخبرة دون الالتزام بما قضت به توجيهات الإسلام في هذا الصدد منذ أربعة عشر قرناً بالتزام مبدأ الجدارة في شغل الوظائف القيادية.

ومن هنا كان لزاماً أن نبرز توجيهات الإسلام في هذا الصدد ضماناً لسلامة البنوك الإسلامية وامتثالاً لأحكام الشرع الحنيف.

---

(1) د. سيد الهواري – إدارة البنوك – مع التركيز على البنوك التجارية والبنوك الإسلامية – القاهرة – مكتبة عين شمس ١٩٨٧ ص ٢٥٣.

المبحث الثالث

طرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي

أولى الإسلام – من نشأته الأولى – جل عنايته بطرق اختيار القادة القادرين على تحقيق مصالح المسلمين وصيانة حقوقهم في كل المؤسسات والمواقع. فالقيادة في الإسلام خدمة عامة تستهدف إشباع حاجة المواطنين وليست مغنماً يحظى بها من يتقرب من الحاكم أو المسئول الأعلى أو يتودد إليه، واختيار القادة لا يعود إلى طبقة ولا إلى أسرة خاصة من أسر [١]، ولا إلى عصبية من أي نوع فيه، وإنما يعود لمبدأ التفاضل بين المؤمنين بعد إقرار التساوي بينهم في الاعتبار البشري [٢].

لذلك قضت توجيهات الإسلام منذ أربعة عشر قرناً من الزمان بالتزام مبدأ الجدارة في شغل الوظائف، فسبق بذلك دول الغرب المتقدمة التي اهتدت إلى هذا المبدأ في القرن الماضي بعد أن عانت طويلاً من شرور نظام المحاباة ومفاسده وأثره في إضعاف كفاية الخدمة المدنية [٣].

لذلك نطالب بأن تلتزم البنوك الإسلامية باعتبارها أحد أبنية النظام الإسلامي بهذا المبدأ.

ويتطلب التعرف على تحديد أبعاد طرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي من خلال الالتزام بمبدأ الجدارة تعريف

---

(1) د. محمد البهي – الإسلام والإدارة والحكومة – القاهرة – مكتبة وهبة – الطبعة الأولى ١٣٩٨هـ - ١٩٧٨م ص ٢٦ – ٢٧.

(2) حمدي أمين عبد الهادي - الفكر الإداري الإسلامي والمقارنة – القاهرة – دار الفكر العربي ١٩٧٣ ص ١٨٨.

(3) د. حمدي أمين عبد الهادي – المرجع السابق – ص ١٨٨.

مبدأ الجدارة أولاً، ثم الضمانات الإسلامية لتطبيقه ثانياً، ثم عملية الاختيار ذاتها ثالثاً، وهو ما سنتناوله من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول – تعريف مبدأ الجدارة:

يقصد بمبدأ الجدارة Merit Principle ذلك المبدأ أو النظام الذي يقضي باختيار القادة عن طريق امتحانات (اختبارات) الجدارة، والتي تتمثل في إجراء المسابقات العامة التي تكشف مدى صلاحية بعض الأشخاص لتولي المراكز القيادية (١).

وقد حرص الرسول (ﷺ) وصحابته من بعده على تطبيق هذا المبدأ تطبيقاً ترتاح إليه النفوس الكريمة، ويثير فيها الهمم العالية، والعزم والتسابق إلى معالي الأمور.

فباب القيادة في الإسلام مفتوح للأكفاء أياً كانوا ودون تفريق لنسب أو جنس أو لون إذ ليس هناك شيء أشد قتلاً للهمم، وتبديداً للكفايات، وإضاعة لمعالي الأمة من اعتبار النسب أو الجنس أو اللون مبدأ من مبادئ تفضيل إنسان على الآخر.

المطلب الثاني – الضمانات الإسلامية لتطبيق مبدأ الجدارة:

اعتبر الإسلام الكفاية في العمل هي المرشحة له دون أي اعتبار من جنس أو لون أو مركز عالي، وهو بذلك يتلاقى مع طبيعة الأمور ومع العقل الرشيد.

وإمعاناً في تأكيد هذا المعنى نجد أن النظام الإسلامي قد ميز مبدأ الجدارة بطبيعة خاصة، وقيده بضمانتين أساسيتين:

---

(1) محمد إبراهيم أبو شادي – صفات ومسئوليات القائد التنفيذي في النظام الإسلامي ونظم الإدارة المعاصرة – رسالة ماجستير غير منشورة – القاهرة – جامعة الأزهر – كلية الشريعة والقانون ١٩٨١ ص ٣٢ وما بعدها.

أولاهما: ألا يختار للقيادة من يطلبها أو يحرص على أن ينالها، فلم تكن القيادة في الإسلام لمن يسألها بل كانت لمن يستحقها، فقد رفض رسول الله (ﷺ) إسناد القيادة لمجرد طلبها، ولو كان صحابياً جليلاً ما لم تتوفر فيه الكفاية.

لذلك نقل عن أبي موسى أنه قال: دخلت على النبي (ﷺ) أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحدهما: يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل، وقال الآخر مثل ذلك، فقال: ﴿**إنّا والله لا نولي هذا العمل أحداً يسأله أو أحداً حرص عليه** ﴾ [١].

ولذلك أيضاً – رفض النبي (ﷺ) أن يستعمل أبا ذر وقال له: ﴿**يا أبا ذر إنك ضعيف، وإني أحب لك ما أحبه لنفسي وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه منها** ﴾ [٢].

رغم أن أبا ذر كان من أسبق السابقين، وعن فضله وقدره قال (ﷺ):﴿**ما أظلت الخضراء (السماء) ولا أقلت الغبراء (الأرض) خيراً من أبي ذر** ﴾ [٣].

ولذلك – أيضاً – قال – صلوات الله عليه – لعبد الرحمن بن سمرة: ﴿**يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها، وإن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها** ﴾ [٤].

وإمعاناً في هذا المعنى فكر عمر ذات يوم في تولية أحد المسلمين المشهود لهم بالتقوى والعدل، وقبل أن يستدعيه ليعلنه بقراره، أتاه هذا الصحابي

---

(1) مختصر صحيح مسلم – للحافظ المنذري – تحقيق محمد ناصر الألباني – الطبعة الأولى – وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بالكويت ١٣٨٨هـ - ١٩٦٩م ج٢ ص ٨٨.

(2) مختصر صحيح مسلم – للحافظ المنذري ج٢ ، باب كراهة طلب الإمارة والحرص عليها ، ص ٨٨.

(3) صحيح رواه الترمذي وابن ماجه انظر صحيح الجامع (٥٥٣٧).

(4) فتح الباري بشرح صحيح البخاري لشيخ الإسلام قاضي القضاة أبي فضل شهاب الدين أحمد بن علي بن محمد بن حجر العسقلاني الشافعي – المطبعة البهية المصرية – سنة ١٣٤٨هـ ج١٣ ص١٠٦.

يسأله تولية إمارة هي ذاتها التي فكر فيها عمر، فابتسم وقال له: قد كنا أردناك لذلك، ولكن من يطلب هذا الأمر لا يعان عليه ولا يجاب إليه [١].

وهكذا كانت القيادة في الإسلام تسند إلى من لا يتهافت أو يحرص على البقاء فيها، فإذا تولى واحد منهم وظيفة لا يعتبر ذلك مغنماً بل يعتبره تكليفاً سامياً [٢] إلى أن يكون بين من يقول الله فيهم: ﴿ تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۚ وَٱلْعَٰقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴿٨٣﴾ ﴾ [٣].

وثانيهما: ألا يكون سبب الاختيار المودة أو القرابة فقط؛ عملاً بقول رسول الله (ﷺ): **﴿من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمّر عليهم أحداً محاباة، فعليه لعنة الله، لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم ﴾** [٤].

وتطبيقاً لذلك – ولى الرسول (ﷺ) ثلاثة أرباع عماله (من رجال الحكم والإدارة) من بني أمية لا من آل بيته: بني هاشم [٥]. ولأجل ذلك – حذر أبو بكر الصديق رضي الله عنه يزيد بن أبي سفيان حين بعثه إلى الشام قائلاً له: «يا يزيد إن لك قرابة عسيت أن تؤثرهم بالإمارة، ذلك ما أخاف عليك» [٦].

ولأجل ذلك – أيضاً – عزل سعد بن أبي وقاص من ولاية الكوفة عندما شكاه أهلها [٧] إليه و لم يراع فيه مكانته في الإسلام أو قرابته من رسول الله (ﷺ).

(1) الشوكاني محمد بن علي بن محمد الشوكاني – نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار من أحاديث سيد الأخيار – طبع الحلبي – القاهرة ١٩٦٠م – الجزء الثامن ص ٢٦٨.

(2) د. محمد حلمي – تطور المجتمع الإسلامي العربي – المرجع السابق – ص ٣٤.

(3) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٨٣.

(4) مسند الإمام أحمد بن حنبل – مرجع سابق – ج١ ص ٦.

(5) الشيخ عبد الوهاب خلاف : السلطات الثلاث في الإسلام – المرجع السابق – ص ١٦٢.

(6) المستدرك على الصحيحين في الحديث للإمام أبي عبد الله محمد النيسابوري المعروف بالحاكم المتوفى سنة ٤٠٥هـ - الناشر مكتبة النهضة الحديثة بالرياض ١٩٦٩م – ج٤ ص ٩٣.

(7) د. محمد عبد المنعم خميس – المرجع السابق – ص ١٥٥.

وإمعاناً في هذا المعنى رفض عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – أن يستعمل أحداً من آل رسول الله (ﷺ) قائلاً: «إني رأيت رسول الله (ﷺ) استعمل الناس وترككم» (١).

وأكد ذلك المعنى بقوله: «من استعمل رجلاً لمودة أو قرابة لا يحمله على استعماله إلا ذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» (٢).

المطلب الثالث – عملية الاختيار:

تتم عملية اختيار القادة في الإسلام في ضوء مبدأ الجدارة من خلال المفاهيم الموضحة بالفروع الخمسة التالية:

١ - الفرع الأول – اختيار الأصلح:

جعل الخالق سبحانه وتعالى – القيادة أمانة – وطلب منا أن نؤديها إلى أهلها: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾ (٣)، وحذرنا من مخالفة ذلك بقوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ٢٧ ﴾ (٤).

ودلت سنة رسوله (ﷺ) أيضاً – على أنها أمانة يجب أداؤها في مواضعها، لذلك قال لأبي ذر – رضي الله عنه – في الإمارة: **﴿إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة﴾**.

وقال النبي (ﷺ): **﴿إن من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله﴾** (٥). وفي رواية أخرى:

---

(1) د. سليمان محمد الطماوي – عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة – المرجع السابق – ص ٢٧٣.
(2) أشار المؤلف إلى : ابن تيمية ، مرجع سابق ، ص٧.
(3) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ٥٨.
(4) القرآن الكريم – سورة الأنفال – الآية ٢٧.
(5) صحيح مسلم – كتاب الإمارة – ص ١٩.

﴿من ولى رجلاً عملا على عصابة وهو يجد في تلك العصابة من هو أرضى منه، فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين﴾ [١].

وقال –أيضاً-: **﴿أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس وعلم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله ورسوله﴾** [٢].

لذلك – كان (ﷺ) يختار قادته فيتخذهم من صالحي أهله وأولي الدين والحكمة، وكان اختيارهم على الأغلب من المنظور إليهم في العرب ليوقروا في الصدور فيكون لهم سلطان على المسلمين وغير المسلمين.

لذلك – وجب على ولاة الأمر أن يولوا على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجدون لذلك العمل[٣].

وفي هذا المعنى يحدد الإمام الماوردي في كتاب الأحكام السلطانية تبعات ومسئوليات من بيده الاختيار علا قدره أو تواضعت مترلته: «باستكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يفوضه إليهم من الأعمال، ويكله إليهم من الأموال لتكون الأعمال بالكفاح مضبوطة والأموال بالأمناء محفوظة» [٤].

وإذا لم يوجد الأصلح، يختار الأمثل في كل منصب بحسبه إعمالاً لقوله تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ [٥]. ولقوله (ﷺ): **﴿إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم ﴾** [٦].

وتتم معرفة الأصلح بمعرفة مقصود القيادة ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر، فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها، فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية

---

(1) ابن تيمية – السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية – القاهرة – المطبعة السلفية ١٣٧٨ هـ ص٤.

(2) رواه الحاكم في المستدرك – كتاب الأحكام – ج٤ ص٩٢.

(3) ابن تيمية – المرجع السابق – ص٤.

(4) الماوردي – الأحكام السلطانية والولاية الدينية – القاهرة – مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي ١٩٧٣ ص١٦.

(5) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٨٦.

(6) رواه مسلم ، انظر مختصر مسلم (١٦٠١).

وأقلهما ضرراً فيها، فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور - على الرجل الضعيف العاجز، وإن كان أميناً – كما سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو، وأحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزو؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه، أما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين. فيغزى مع القوي الفاجر، وإن كانت الحاجة إلى الأمانة أشد، قُدم الأمين، مثل حفظ الأموال ونحوها، فأما استخراجها وحفظها فلا بد فيه من قوة وأمانة، فيولى عليها شادّ قوي يستخرجها بقوته، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته، ويقدم في ولاية القضاء الأعلم والأورع والأكفأ، فإن كان أحدهما أعلم والآخر أورع قدم فيما قد يظهر حكمه، ويخاف فيه الهوى – الأورع، وفيما يدق حكمه ويخاف فيه الاشتباه – الأعلم [١].

ويرى شيخ الإسلام ابن تيمية أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة إذا كان أصلح الموجودين، ويجب مع ذلك السعي في إصلاح الأحوال حتى يكمل في الناس ما لا بد لهم، ومن أمور الولايات والإمارات ونحوها، كما يجب على المعسر السعي في وفاء دينه وإن كان في الحال لا يطلب منه ما يقدر عليه، وكما يجب الاستعداد للجهاد بإعداد القوة ورباط الخيل... فإن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب [٢].

فالإسلام يدعو إلى إسناد الأعمال إلى ذوي الكفاية والنزاهة – عملاً بقوله تعالى: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ [٣].

لذلك يحدد شيخ الإسلام ابن تيمية ركني القيادة في الإسلام في القوة والأمانة [٤] والقوة في كل قيادة بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى

---

(1) ابن تيمية – المرجع السابق – ص١٢.
(2) ابن تيمية – المرجع السابق – ص١١.
(3) القرآن الكريم – سورة القصص – الآية ٢٦.
(4) ابن تيمية – المرجع السابق – ص ٨ – ٩.

شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيها، فإن الحرب خدعة، وإلى القدرة على أنواع القتال من رمي وطعن وضرب وركوب وكر وفر ونحو ذلك كما قال: ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ ﴾ [١]، وقال النبي (ﷺ): ﴿**ارموا واركبوا وأن ترموا أحب إليّ من أن تركبوا، ومن تعلم الرمي ثم نسيه فليس منا، وفي رواية فهي نعمة جحدها** ﴾ [٢].

والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام.

والأمانة ترجع إلى خشية الله، وألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً، وهذه الخصال الثلاث أخذها الله على كل من حكم على الناس في قوله تعالى: ﴿ فَلَا تَخْشَوُاْ ٱلنَّاسَ وَٱخْشَوْنِ وَلَا تَشْتَرُواْ بِـَٔايَٰتِى ثَمَنًا قَلِيلاً ۚ وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَـٰفِرُونَ ﴿٤٤﴾ ﴾ [٣].

فالإسلام يركز على اتخاذ الصلاحية أساساً لتولية الوظائف العامة والقيادية بحيث لا يجوز تولية من لا صلاحية لهم، أو ترك الأصلح وتقديم الأقل صلاحية بمعنى أنه إذا ما وقع الاختيار على أحد الأفراد المشهود لهم بالكفاءة غير أن كفايته هذه تقل عن كفاية الآخرين، فإن الاختيار في هذه الحالة يكون قد خالف أصلاً تشريعياً في الإسلام [٤].

لذلك لم يكن عامل (السن) شرطاً في تولي الوظائف القيادية أو الاستمرار في شغلها، متى توافرت فيمن يعين بقية الشروط الأساسية المطلوبة، فقد أمّر الرسول (ﷺ) «عثمان بن أبي العاص» على ثقيف بعد أن أسلموا وكان أحدث منهم سناً، ولكنه مع صغر سنه كان أحرص الناس على

---

(1) القرآن الكريم – سورة الأنفال - الآية ٦٠.
(2) صحيح مسلم بشرح النووي – المطبعة المصرية ومكتبتها – الجزء الثالث عشر ص ٦٤ – ٦٥.
(3) القرآن الكريم – سورة المائدة – الآية ٤٤.
(4) د. محمد السيد الدماصي - تولية الوظائف العامة – طبع القاهرة ١٩٧١م ص ٥٣.

التفقه في الدين وتعليم القرآن. وكفايته في هذا الأمر كانت هي الصفة الغالبة فيمن يشغل هذه الوظيفة فالقوم حديثو عهد بالإسلام وفي حاجة إلى من يفقههم في دينهم، كما ولى عتاب بن أسيد على مكة وهو شاب، واختار أسامة بن زيد وهو حدث دون العشرين لقيادة جيش المسلمين الذي كان يضم كبار الصحابة [١].

وعلى الرغم من تسليمنا بمساواة الإسلام بين الرجل والمرأة في تولية الوظائف العامة وكذلك في الأجر وفي الجزاء: ﴿ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا ٱكْتَسَبُوا۟ ۖ وَلِلنِّسَآءِ نَصِيبٌ مِّمَّا ٱكْتَسَبْنَ ﴾ [٢] غير أننا نرى أن مجال هذه التسوية هو ما يتناسب وطبيعة تكوين المرأة ذاتها، ولا نعتقد أن مناصب القيادة التنفيذية من هذا القبيل، يؤيدنا في ذلك ما ذهب إليه الإمام الماوردي من أنه: لا يجوز أن تقوم بذلك امرأة وإن كان خبرها مقبولاً لما تضمنه معنى الولاية المعروفة عن النساء لقول النبي (ﷺ):﴿**ما أفلح قوم أسندوا أمرهم إلى امرأة** ﴾ [٣] ولأن فيها من طلب الرأي وثبات العزم ما تضعف عنه النساء، ومن الظهور في مباشرة الأمور ما هو عليهن محظور [٤].

الفرع الثاني – الاختبار قبل التولية:

على الرغم من معرفة أولي الأمر لكثير من السجايا في أهلها وعناصر الرجولة [٥] في الرجال الأمر الذي جعل أمير المؤمنين – عمر بن الخطاب – رضي الله عنه يقول لـــ: «سيلط بن قيس» حينما بعثه مع أبي عبيد بن مسعود لفتح العراق: «لولا عجلة فيك لوليتك، ولكن الحرب زبون لا يصلح لها إلا

(1) ابن هشام – السيرة النبوية – القاهرة – المكتب التسويقي بدون تاريخ – ج٤ ص ٢١٢.
(2) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ٣٢.
(3) لم يوثق الكاتب هذا النص – المحرران.
(4) الماوردي – المرجع السابق – ص ٢٧.
(5) القاضي أبو بكر العربي ٤٦٨هـــ - ٥٤٣هـــ العواصم من القواصم – المطبعة السلفية ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، حيث يرى «إنما بلغت دولة الإسلام في خلافة أبي بكر وعمر ذروة في العزة... » إلخ.

الرجل المكيث» [١]، كما قال أيضاً – تعليلاً لعزل «شرحبيل بن حسنة» واليه على الشام [٢]، واختيار معاوية مكانه: «ما عزلته عن سخط ولكني أردت رجلاً أقوى من رجل»، إلا أنهم اعتبروا الاختيار ضمانة أكيدة ووسيلة مفيدة للتأكد من تولية الأجدر والأفضل دائماً.

وقد قنن القرآن الكريم هذا المبدأ في قوله تعالى: ﴿ ۞ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَـٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ﴾ [٣]، فعلى الرغم من تهيئة إبراهيم – عليه السلام – ربانياً لتحمل عبء النبوة والأمانة إلا أن الخالق سبحانه وتعالى أكد على ضرورة ابتلائه واختباره للتأكد من كفايته وجدارته ليوضح لنا المنهج ويبين لنا السبيل، كما أكد سبحانه وتعالى أن الخلافة (الوراثة) لن تكون سبيلاً للتولية، بل إن ذلك مرهون بشروط عادلة ولن ينال عهده الظالمون. كذلك اختبر الرسول (ﷺ) معاذ بن جبل ﴿**عندما ولاه على اليمن – حيث سأله بم تحكم؟ فأجاب معاذ: بكتاب الله، ثم سأله فإن لم تجد؟ قال معاذ: بسنة رسول الله، ثم سأله فإن لم تجد؟ أجاب معاذ: أجتهد برأيي لا آلو، فقال الرسول (ﷺ): الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي الله ورسوله**﴾ [٤]، وبعثه إلى اليمن مطمئناً مستيقناً من صلاحيته لهذه الوظيفة.

وقريب من هذا ما روي من أن كعب بن سور كان جالساً عند أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما جاءته امرأة تشكو زوجها، فقال لكعب: اقض بينهما، فلما قضى بما يعتقده الصواب، أعجب عمر بما قضى به وقال له: اذهب قاضياً إلى البصرة [٥].

---

(1) محمد كرد علي – الإسلام والحضارة العربية – القاهرة – دار الكتب المصرية ١٩٤٣م ص ٣٥.
(2) د. محمد سليمان محمد الطماوي – السلطات الثلاث في الدساتير العربية في الفكر السياسي الإسلامي – القاهرة – دار الفكر العربي – الطبعة الأولى ١٩٧٤م ص ٢٧٣.
(3) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ١٢٤.
(4) أخرجه الترمذي وأبو داود – انظر التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول للشيخ منصور علي ناصف من علماء الأزهر ج٣ ص٦٦.
(5) محمد كرد علي – مرجع سابق – ص ٤٩ ، ٥٠.

وبنحو ذلك سأل عمر بن الخطاب المغيرة بن شعبة عن الضعيف والقوي، فأجابه: «أما الضعيف المسلم فضعفه عليك وعلى المسلمين، وفضله له، أما القوي المشدد، فقوته لك وللمسلمين وشداده عليه، فعينه والياً على الكوفة لأنه قوي مشدد» [١].

وإمعاناً في ذلك جاء اختيار عمر شريحاً «لقضاء الكوفة» حيث احتكم «عمر» وصاحب الفرس الذي أعطبه «عمر» فحكم شريح لصاحب الفرس، فأعجب عمر بعدله وجرأته في الحق، واختاره قاضياً على الكوفة.

وقد اختبر — أمير المؤمنين — بعض الولاة بعد ممارستهم للعمل للتأكد من استمرار صفة الجدارة لديهم.

لذلك كتب إلى بعض ولاته يأمرهم بالقدوم عليه بعد أن يستخلفوا من يقوم بعملهم، يريد أن يعرف حالهم بعد أن تمكنوا من النعيم، وعهدت إليهم مصالح العباد فدعاهم عمر إلى خبز وإكسار بعير فجعلوا يعافونه لأنهم حديثو عهد بلين العيش وعمر يلحظهم، ولفت نظره عامل البحرين، بتهافته على الطعام فسأله عمر عن عمله وعن جعله، فأجابه أنه يرزق ألفاً فقال له عمر: إنه كثير ما تصنع به؟ قال: أتقوت منه شيئاً، وأعود به على أقارب لي، فما فضل منهم فعلى الفقراء المسلمين، فأمر عمر بأن يستبدل واليه على العراق بأحد أصحابه وأبقى عامل البحرين على عمله لأنه رآه مقلاً متقشفاً لا يخشى أن يسرف في المال[*].

وإمعاناً في التأكد من صلاحية الشخص للقيادة، تعدت عملية الاختبار الشخصي المرشح للقيادة ذاته إلى سمعته. من ذلك ما حكاه ابن طباطبا عن أحد حكام الدولة الإسلامية بأنه كان آية الدنيا في اختيار القادة، فكان إذا أراد معرفة

---

(1) نفس المرجع ، ص ٣٤.
(*) لم يوثقه الكاتب - المحرران

صلاحية الرجل فأشكل عليه ذلك، أن يشيع بين الناس أنه يريد توليته منصباً معيناً، ثم يتمادى في إبرام ذلك أياماً، فتمتلئ البلد بالأقاويل، فيفترق الناس بين مؤيد ومعارض ويذهب كل فريق إلى ذكر المحاسن والفضائل أو المساوئ والعيوب فتتكون لدى الحاكم محصلة من البيانات والمعلومات، التي يستطيع بعد دراستها والتأكد من صحتها ترجيح اختياره أو العزوف عنه نهائياً [١].

الفرع الثالث – التعيين تحت الاختبار:

وتلك ضمانة أخرى لمبدأ الجدارة أخذ بها النظام الإسلامي للتأكد من صلاحية الفرد للعمل الموكول إليه من خلال مباشرته الأولية لهذا العمل. فلم يكن أمر اختيار القائد نهائياً، فكثيراً ما اختير قادة وعينوا تحت الاختبار لفترة ما ثم يثبتون بعدها في مناصبهم، أو يعزلون منها تبعاً لمدى صلاحيتهم.

لذلك أوصى أبو بكر الصديق – رضي الله عنه – يزيد بن أبي سفيان واليه على الشام قائلاً له: «إني قد وليتك لأبلوك، وأجربك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك، فعليك بتقوى الله فإنه يرى من باطنك مثل الذي يرى من ظاهرك» [٢].

ولذلك أيضاً – قال عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – لأحد عماله عندما عينه: «إني قد عينتك لأبلوك فإن أحسنت زدتك، وإن أسأت عزلتك» [٣].

وقد أكد الإمام الماوردي هذا المعنى بقوله: اختبر أحوال من استكفيته لتعلم عجزه من كفايته وإحسانه من إساءته فتعمل بما علمت من إقرار الكافي وصرف العاجز وحمد المحسن وذم المسيء [٤].

---

(1) محمد بن علي بن طباطبا – الفخري في الآداب السلطانية والدول الإسلامية - الطبعة الثالثة - القاهرة ١٩٤٦ ص ٣٣.
(2) رفيق العظم – أشهر مشاهير الإسلام في الحروب والسياسة – دار الفكر ببيروت ١٩٧١ – ١٩٧٣م ص ٧٣ – ٧٤.
(3) محمد كرد علي – المرجع السابق – ص ٣١ – ٤٩.
(4) الماوردي – المرجع السابق – ص ١٤٥.

ويلاحظ هنا أن طريقة التعيين تحت الاختبار في النظام الإسلامي لم تفرق بين طائفة وأخرى من الموظفين بل خضع لها كل الموظفين أياً كانت درجاتهم ومراتبهم الإدارية، لكونها ضمانة أكيدة للتأكد من مدى صلاحية الموظف العملية بعد التأكد من مدى صلاحيته النظرية – وتلك ميزة انفرد بها النظام الإسلامي عن النظم الوضعية المعاصرة حيث ذهبت الأخيرة إلى التفرقة ما بين الموظفين في هذا الشأن تبعاً لدرجاتهم الوظيفية، وفرقت في ذلك ما بين شاغلي سائر الوظائف الأخرى، فأخضعت له الفئة الثانية دون الأولى [١].

الفرع الرابع – التقليد:

التقليد في الإسلام يعني التعيين، و لم يكن قادة الإسلام يقنعون بحسن اختيار القادة التنفيذيين فحسب وإنما كانوا يحددون لهم أسلوب العمل والقواعد التي يسيرون عليها لتكون أساساً لمحاسبتهم فيما بعد.

وكانت هذه القواعد تحدد إما في صورة خاصة وذلك في عهد التولية، أو في صورة جماعية (عامة) في المؤتمرات التي كانت تعقد لذلك.

أما القواعد الخاصة: فكان الرسول (ﷺ) حين يقلد القائد يكتب كتاباً إلى أهل عمله، فعندما ولي العلاء بن الحضرمي على أهل البحرين كتب لهم كتاباً جاء فيه: وأنا أشهد الله تعالى على من وليته شيئاً قليلاً أو كثيراً من أمور المسلمين، فلم يعدل فيهم أنه لا طاعة له.. وهو خليع مما وليته، وقد برئت ذمم الذين معه من المسلمين [٢].

ويعتبر كتابه (ﷺ) لعمر بن حزم حين استعمله على اليمن مبيناً له فيه ما يجب أن يقوم به من أعمال الدولة من أجمع وأوعب وأطول الكتب المفصّلة التي حفظها لنا التاريخ [٣].

---

(1) وهذا ما أخذ به المشرع المصري في القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧.

(2) د. أحمد شوقي الفنجري – الحرية السياسية في الإسلام – الطبعة الأولى ١٩٧٣م ص ٤٤.

(3) عبد الحي الكتاني – التراتيب الإدارية – ج١ ص ١٦٨ – ١٧١.

وكان الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه إذا ولى أحداً كتب له كتاباً، فحين بعث أنساً إلى البحرين كتب له كتاباً، وختمه بخاتم الرسول (ﷺ) [١].

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه لا يكتفي في الوالي بالشروط المتقدمة بل يكتب له عهد تعيين يحتوي على أمر تنصيبه متضمناً الشروط الخاصة للوالي كما يشتمل على ما يخول للوالي من سلطات وما يكلف من واجبات ويحمل هذا العهد خاتم الخليفة وتوقيعه [٢].

وكان عهد التعيين هذا لا يكتمل إلا بإعلانه على جمهور المسلمين وذلك بقراءته على الملأ في المسجد حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاة والعمال وكذلك واجبهم نحو مواطنيهم [٣] فكتب للرعية في عهد تولية حذيفة بن اليمان على المدائن: «اسمعوا له وأطيعوا وأعطوه ما سألكم» [٤].

وحين ولى عماراً وابن مسعود على الكوفة، كتب عمر إلى أهل الكوفة كتاباً يقول فيه: أما بعد فإني بعثت إليكم عماراً أميراً وعبد الله بن مسعود معلماً ووزيراً فاسمعوا لهما وأطيعوا، فقد آثرتكم بهما [٥].

وكان يوضح للوالي في العهد بأن لا يظلم أحداً في جسده ولا ماله، ولا يشغل منصبه لفائدة أو مصلحة له أو لمن يلوذ به ويشترط عليه أربعة أمور: ألا يركب برذوناً، ولا يلبس ثوباً رقيقاً، ولا يأكل نقياً، ولا يغلق بابه دون حوائج الناس فيتخذ حجاباً [٦].

---

(1) د. إبراهيم عبد الحميد – النظام القضائي في الإسلام – مذكرات لطلبة السنة الثانية شعبة السياسة الشرعية بكلية الشريعة والقانون – جامعة الأزهر ١٩٧٧ – ص ٥٢.

(2) د. سليمان محمد الطماوي – المرجع السابق – ص ٢٧٥.

(3) د. محمد عبد المنعم خميس – المرجع السابق – ص ١٢٦.

(4) محمد كرد علي – المرجع السابق – ص ٣٤.

(5) محمد كرد علي – المرجع السابق – ص ٤٧.

(6) القاضي أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم – الخراج – القاهرة – المطبعة السلفية ومكتبتها – الطبعة الرابعة ١٣٩٢ ص ١٢٥ ، ١٢٦.

وكان يحدد للعامل سلطانه فيقول: إني لم أستعملك على دماء المسلمين ولا على أعراضهم ولكن استعملتك لتقيم فيهم الصلاة وتقسم بينهم فيئهم وتحكم فيهم بالعدل [١].

أما القواعد العامة: فمن أوضحها خطب عمر في مؤتمرات الحج ومن أشهرها: ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين، ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدى بكم فردوا للمسلمين حقوقهم، ولا تضربوهم فتذلوهم، ولا تحمدوهم فتفتنوهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قويهم ضعيفهم، ولا تستأثروا عليهم فتظلموهم، ولا تجهلوا عليهم وقاتلوا بهم الكفار طاقتهم فإذا رأيتم بهم كلالة فكفوا عن ذلك فإن ذلك أبلغ في جهاد عدوكم[٢].

الفرع الخامس – تهيئة ظروف العمل المناسبة:

أخذ أولو الأمر في النظام الإسلامي على عاتقهم مسئولية تهيئة ظروف العمل المناسبة لعمالهم قبل بدئهم في مباشرة أعمالهم.

لذلك قال (ﷺ):﴿**من ولي لنا شيئاً وليس له امرأة فليتزوج امرأة، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له مركب فليتخذ له مركباً، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً**﴾[٣].

وقال أبو عبيدة لعمر بن الخطاب: (إن استعملت أصحاب رسول الله فأغنهم بالعمالة عن الخيانة) وعلق على ذلك أبو يوسف بقوله: أجزل لهم في العطاء والرزق لا يحتاجون الاختلاس والخيانة[٤].

---

(1) د. سليمان الطماوي ، المرجع السابق ، ص ٢٧٥.
(2) لم يوثق الكاتب هذا النص – المحرران.
(3) مختصر سنن أبي داود للحافظ المنذري ج٤ ص٢٠١ الحديث رقم ٢٩٢٥.
(4) أبو يوسف – الخراج – المرجع السابق ص ١٢٢.

وكان تقدير الأجر على أساس عادل وهو «الأجر على قدر العمل» وهو الأساس الذي تنادي به الإدارة الحديثة وتقف عاجزة عن تطبيقه [١].

لقد كان الرسول (ﷺ) يحدد الأجور بنفسه فيما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل.

من ذلك ما قرره (ﷺ) عندما استعمل عتاب بن أسيد والياً على مكة فقد رزقه كل يوم درهماً، وكان الأجر يسمى في الإسلام (رزقا) [*]، ويعتبر هذا الرزق أو الأجر أول ما يترتب في الإسلام من رواتب العمال، وكان هذا الأجر يعتبر في ذلك الوقت أجراً مجزياً أرضى صاحبه إذ ما كاد يتقرر له هذا الأجر حتى قام وخطب في الناس: «يا أيها الناس أجاع الله كبد من جاع على درهم فقد رزقني رسول الله (ﷺ) درهماً كل يوم فلست في حاجة إلى أحد» [٢].

كما كان يراعى في تقدير الأجر – الأعباء العائلية – فكان الآهل (المتزوج) يعطى حظين والأعزب حظاً واحداً تقديراً لحق الإنسان في كفالة من يعوله بما يكفي احتياجاته المعيشية وحفظه من الانزلاق.

ويدعو الإسلام إلى تعيين الأجر عند بدء العمل، والمبادرة إلى دفعه بمجرد الانتهاء من العمل، فلا تأجيل ولا تسويف، فقد جاء عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله (ﷺ): ﴿**ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطي بي ثم غدر، ورجل باع حراً وأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه حقه**﴾ [٣].

---

(1) د. محمد عبد المنعم خميس ، المرجع السابق ، ص ١٢٧.

(*)لا تزال هذه التسمية معمولاً بها في بعض البلاد العربية كما توجد بها مرادفات في البعض الآخر فمنها من يستعمل لفظ راتب ومنها من يستعمل لفظ ماهية أو أجر.

(2) السيرة النبوية لابن هشام ج٤ ص ١٠٧.

(3) فتح الباري بشرح صحيح البخاري ص ٣٥٤.

الخاتمة

بقي لنا أن نتساءل عما يحدث إذا عدل من بيده اختيار القيادات في البنوك الإسلامية عن الأصلح إلى من هو أقل صلاحية؟

يحذر شيخ الإسلام «ابن تيمية» ويعتبر ذلك خيانة لله ولرسوله، فنراه يقول فإن عدل عن الأحق الأصلح إلى غيره لأجل القرابة بينهما أو ولاء عتاقة أو صداقة أو موافقة في بلد أو مذهب، أو طريقة أو جنس كالعربية والفارسية والتركية والروسية أو لرشوة يأخذها منه من مال أو منفعة، أو غير ذلك من الأسباب، أو لضغن في قلبه على الأحق أو عداوة بينهما، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين ودخل فيها نهى عنه في قوله تعالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾ ﴾[١] ثم قال: ﴿ وَٱعْلَمُوٓاْ أَنَّمَآ أَمْوَٰلُكُمْ وَأَوْلَـٰدُكُمْ فِتْنَةٌ وَأَنَّ ٱللَّهَ عِندَهُۥٓ أَجْرٌ عَظِيمٌ ﴿٢٨﴾ ﴾[٢]. فإن الرجل لحبه لولده أو لعتيقه قد يؤثره في بعض الولايات أو يعطيه ما لا يستحقه، فيكون قد خان أمانته، وكذلك قد يؤثره زيادة في ماله أو حظه يأخذ ما لا يستحقه، أو محاباة من يداهنه في بعض الولايات، فيكون قد خان الله ورسوله وخان أمانته [٣]، بل إنه روى عن البخاري في صحيحه عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي (ﷺ) قال: **﴿إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قيل: يا رسول الله، وما إضاعتها؟ قال: إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة﴾** [٤]، فإذا وسدت الأمور ووضعت الولايات والأعمال والوظائف بين أيدي من ليسوا لها بأهل، كان ذلك سبباً في هلاك الدول والأمم، فمن الأمانة التي أمرنا بأدائها في كل موقع من مواقع عملنا، ألا نولي أمورنا إلا أصلح الناس لها، فإن نحن فعلنا كان ذلك هو

---

(1) القرآن الكريم – سورة الأنفال – الآية ٢٧.
(2) القرآن الكريم – سورة الأنفال – الآية ٢٨.
(3) ابن تيمية – المرجع السابق – ص ٥ – ٧.
(4) فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ج١١ باب رفع الأمانة ص ٢٧٩.

السلم إلى مراقي العز والمجد، وإن خالفنا خولف بنا، وكان ذلك هلاكنا ودمارنا [١] وبذا يكون النظام الإسلامي هو أول من طبق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وجعله أمراً حقيقياً وواجباً لا معدل عنه ويرجع ذلك إلى رغبة الإسلام في الاستعانة بالعناصر البشرية القادرة على تحقيق مصالح المسلمين وصيانة حقوقهم طبقاً لشروط شغل كل ولاية وما يشترط في شاغلها من صفات [٢].

(1) د. القطب محمد القطب طبلية – نظام الإدارة في الإسلام – دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة – دار الفكر العربي – القاهرة – الطبعة الأولى ١٩٧٨م – ١٣٩٨هـ ص ١٣٢.

(2) الأستاذ/ عبد العظيم منصور – ملامح الثورة الإدارية في الإسلام – القاهرة – المجلس الأعلى للتوعية الإسلامية – سلسلة دراسات في الإسلام العدد ٧ ص ٣٦.

مراجع البحث

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: كتب السنة وشروحها:

١ - «المستدرك على الصحيحين في الحديث» للإمام أبي عبد الله محمد النيسابوري المعروف بالحاكم المتوفى سنة ٤٠٥هـ (الرياض – مكتبة النهضة الحديثة ١٩٦٩م).

٢ - «صحيح البخاري» للإمام المحدث عبد الله بن محمود بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة البخاري المتوفى سنة ٢٥٦هـ (القاهرة دار الشعب بدون تاريخ).

٣ - «صحيح الإمام مسلم» المتوفى سنة ٢٦١هـ بشرح النووي (القاهرة – بدون تاريخ ناشر الطبعة الأولى ١٣٤٩هـ - ١٩٣٠م).

٤ - «مختصر صحيح مسلم للحافظ المنذري» تحقيق محمد ناصر الألباني (الكويت – وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية – الطبعة الأولى ١٣٨٨هـ - ١٩٦٩م).

٥ - «مختصر سنن أبي داود» للحافظ المنذري المتوفى سنة ٦٥٦هـ (القاهرة – مطبعة أنصار السنة المحمدية ٣٦٧هـ - ١٩٤٨م).

٦ - «مسند الإمام أحمد بن حنبل» المتوفى سنة ٢٤١هـ ضبط وتعليق أحمد محمد شاكر (القاهرة – دار المعارف ١٣٧١هـ - ١٩٥١م).

٧ - «نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار من أحاديث سيد الأخيار» لقاضي قضاة اليمن محمد بن علي بن محمد الشوكاني المتوفى سنة ١٢٥٠هـ (القاهرة - مطبعة الحلبي – الطبعة الثانية ١٩٥٢م).

ثالثاً: كتب أبحاث عن البنوك الإسلامية:

١- «الضوابط الإدارية والمحاسبية لتطوير مسيرة المصارف الإسلامية» د. حسين حسين شحاتة – بحث مقدم للمؤتمر الثالث للمصارف الإسلامية (دبي ٩ – ١١ صفر ١٤٠٦هـ- ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ١٩٨٥م).

٢- «دور العاملين في تطوير مسيرة البنوك الإسلامية» د. محمود الأنصاري - بحث مقدم للمؤتمر الثالث للمصارف الإسلامية (دبي ٩ – ١١ صفر ١٤٠٦هـ الموافق ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ١٩٨٥م).

٣- «عن البنوك الإسلامية: ماذا قالوا؟ وماذا تقول؟» د. أحمد النجار – (القاهرة – الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ١٩٨٢م).

٤- «مشكلة الاستثمار في البنوك الإسلامية وكيف عالجها الإسلام» د. محمد صلاح محمد الصاوي (رسالة دكتوراه غير منشورة – القاهرة – مكتبة كلية الشريعة والقانون – جامعة الأزهر ١٩٨٤م).

رابعاً: كتب الإدارة المعاصرة والإسلامية:

١- «إدارة البنوك مع التركيز على البنوك التجارية والبنوك الإسلامية» د. سيد الهواري (القاهرة – مكتبة عين شمس ١٩٨٧م).

٢- «أشهر مشاهير الإسلام في الحروب والسياسة» رفيق العظم (بيروت – دار الفكر ١٩٧١ – ١٩٧٣م).

٣- «أصول الإدارة العامة» د. عبد الكريم درويش – د. ليلى تكلا – (القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية – الطبعة الثانية ١٩٧٢م).

٤- «القيادة الإدارية – دراسة نظرية مقارنة» د. خميس السيد إسماعيل (رسالة دكتوراه) – (القاهرة – عالم الكتب – بدون تاريخ).

٥- «التراتيب الإدارية» عبد الحي الكتاني (بيروت – حسن جعنا – بدون تاريخ).
٦- «الخراج» أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم – (القاهرة – المطبعة السلطانية – ١٣٩٢هـ).
٧- «السيرة النبوية» لابن هشام أبي محمد عبد الملك بن هشام المعافري) – (القاهرة – بدون ناشر ١٩٧٤م).
٨- «السلطات الثلاثة في الرسائل العربية وفي الفكر السياسي الإسلامي» د. سليمان محمد الطماوي – (القاهرة – دار الفكر العربي – الطبعة الأولى ١٩٧٤).
٩- السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، لشيخ الإسلام تقي الدين أحمد بن تيمية – (القاهرة – المطبعة السلفية ومكتبتها ١٣٧٨هـ).
١٠- «العواصم من القواصم» للقاضي أبي بكر بن العربي – (القاهرة – المطبعة السلفية - الطبعة الرابعة ١٣٩٦هـ).
١١- «الفخري في الآداب السلطانية والدول الإسلامية» محمد بن علي بن طباطبا – (القاهرة – الطبعة الثالثة ١٩٤٦م).
١٢- «الفكر الإداري الإسلامي والمقارن» د. حمدي أمين عبد الهادي – (القاهرة – دار الفكر العربي ١٩٧٣م).
١٣- «المنظمة وقيادهّا الإدارية» د. علي بدران – (مؤتمر التنمية الإدارية الأول ٢١ – ٣٠ ديسمبر ١٩٦٥ م معهد الإدارة العامة بالقاهرة).
١٤- «الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وأثرها في الإصلاح الإداري» د. محمد توفيق رمزي (بحث مقدم لمؤتمر التنمية الإدارية الأول – القاهرة – معهد الإدارة العامة وثيقة رقم ٤) ص٣.

١٥- «الأحكام السلطانية والولايات الدينية» لأبي الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري البغدادي الماوردي الشافعي المتوفى سنة ٤٥٠هـ- (القاهرة – مكتبة مصطفى البابي الحلبي- الطبعة الثالثة ١٩٧٣م).

١٦- «الإدارة في مراحل الإنتاج والتوزيع» د. عيسى عبده – (القاهرة – دار الكتاب العربي ١٩٦٥م).

١٧- «الإسلام والحضارة العربية» محمد كرد علي – (القاهرة – دار الكتب المصرية ١٩٣٤م).

١٨- «الإسلام والإدارة والحكومة» د. محمد البهي – (القاهرة – مكتبة وهبة – الطبعة الأولى صفر ١٣٩٨هـ- يناير ١٩٧٨م).

١٩- «تطور المجتمع الإسلامي العربي» د. محمود حلمي – (القاهرة – دار الفكر العربي ١٩٦٤م).

٢٠- «تولية الوظائف العامة» د. محمد السيد الدماصي – (القاهرة – بدون ناشر ١٩٧١م).

٢١- «سيكولوجية الجماعات والقيادة» د. لويس كامل مليكة – (القاهرة – مكتبة النهضة العربية ١٩٦٣م).

٢٢- «صفات ومسئوليات القائد التنفيذي في النظام الإسلامي ونظم الإدارة المعاصرة» محمد إبراهيم أبو شادي – رسالة ماجستير غير منشورة).

(القاهرة – كلية الشريعة والقانون – جامعة الأزهر ١٩٨١م).

٢٣- «عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة» د. سليمان محمد الطماوي – (القاهرة – دار الفكر العربي – الطبعة الثانية ١٩٧٦م).

٢٤- «مقدمة الإدارة العامة» د. عبد الملك عودة – (القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٥٨م).

٢٥- «نظام الإدارة في الإسلام مقارناً بالنظم المعاصرة» د. القطب محمد القطب طبلية – (القاهرة – دار الفكر العربي – الطبعة الأولى ١٩٧٨م).

خامساً: كتب مترجمة:

١- «التنظيم الإداري» جون م. فيفنر – وفرانك شروود – ترجمة د. محمد توفيق رمزي – (القاهرة – مكتبة النهضة العربية ١٩٦٥م).

٢- «الحاجة المتزايدة إلى القيادة الإدارية» د. أنتفلد – ترجمة د. مختار حمزة – (كتاب مؤتمر المشاكل الإدارية المنعقد بالقاهرة في ٢١ – ٢٩ أبريل ١٩٥٩م – دار المعارف – الطبعة الأولى ١٩٥٩م).

٣- «الإدارة العامة» - ديموك – ترجمة الأستاذ/ إبراهيم البرلسي – (القاهرة – بدون ناشر ١٩٦٧م).

سادساً: موسوعات:

الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية – التنظيم في البنوك الإسلامية- الجزء الثالث – (القاهرة – الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية – الطبعة الأولى ١٤٠٠هـ- ١٩٨٠م).

البحث السابع

تنمية القوى العاملة
في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر

دكتور/ محمد حسين خليل (*)

(*) دكتوراه في تخطيط وتنمية القوى العاملة.

مقدمة:

بسم الله سبحانه وتعالى والذي ما فرط في كتابه الكريم من شيء، والصلاة والسلام على سيدنا محمد عبده ورسوله وبعد.

يذكر علماء الفكر الإداري المعاصر أن تطور الإدارة كأسلوب علمي، قد بدأ اعتباراً من أوائل هذا القرن على يد حركة الإدارة العلمية وما تبعها من مدارس أخرى، وخاصة المدرسة السلوكية. ويرجعون الفضل لأنصارها في اكتشاف الأصول والمبادئ التي تحكم موضوعات الإدارة المختلفة، متجاهلين الجهود السابقة.

إلا أن الحقيقة أن الفكر الإداري الإسلامي، قد سبق هذا الفكر المعاصر في التوصل إلى معظم هذه الأصول والمبادئ، ولكن بعبارات وألفاظ مختلفة تتفق مع العصر السائد.

وتبرز أهمية هذه الدراسة الموجزة أنها كمحاولة واجتهاد علمي، تقوم على إثبات فرض معين يتمثل في أن ما توصل الفكر الإداري المعاصر إليه من مبادئ وأصول في تنمية القوى العاملة كأحد مجالات الإدارة، ما هو إلا انعكاس إلى ما سبق أن توصل إليه الفكر الإداري الإسلامي من خلال مصادره المختلفة، والتي تتمثل في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وأقوال الصحابة رضي الله عنهم وكذلك القادة الإسلاميين في العصور الإسلامية التالية.

وربما ما توصل إليه الفكر الإداري الإسلامي كان معبراً عنه بألفاظ وعبارات أخرى وبأسلوب يتفق مع طبيعة العصر حينذاك، ولكنه في نفس المضمون. وما على الدارس للفكر الإداري المعاصر – إلا أن يعيد استقراء هذا الفكر في مصادره المختلفة حتى يلاحظ وبوضوح وجود هذه الرابطة بين الفكرين.

ولا يعني ذلك أن هذه الدراسة هي مجرد محاولة لتطويع ما جاء بمصادر الفكر الإداري الإسلامي حتى يتطابق مع ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر.

حاشا الله أن يكون هذا هو الهدف، فالقرآن كمصدر للفكر الإداري الإسلامي شرعه الله لكل زمان ومكان.

وتتضمن خطة الدراسة ثلاثة مباحث. الأول يتناول دور العلم والتدريب في مجال تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري المعاصر والإسلامي مع إيضاح النتائج المستخلصة التي تثبت مدى صحة فرض الدراسة. ويتناول المبحث الثاني دور تحقيق عامل رضاء الفرد العامل عن عمله في تحقيق التنمية في الفكرين توصلاً إلى مدى صحة فرض الدراسة. ويعالج المبحث الثالث علاقة تنمية القوى العاملة بمراعاة مبدأ هام يتمثل في مراعاة مطابقة مكونات الجهد الإنساني للفرد العامل مع مواصفات العمل من هذه المكونات في الفكرين، توصلاً إلى مدى صحة فرض الدراسة.

وختاماً يأمل الباحث أن يكون قد أسهم من خلال هذه الدراسة في الجهود التي تبذل في الرجوع إلى الشريعة الإسلامية الغراء. والله نسأله التوفيق والسداد. وصدق سبحانه وتعالى: ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِى ٱلْكِتَٰبِ مِن شَىْءٍ ﴾[1]، رب زدني علماً، سبحانك سبحانك أنت العزيز الحكيم العليم القابض الباسط الخبير المحصي المبدي الغني المغني الهادي الباقي.

---

(1) القرآن الكريم – سورة الأنعام – من الآية ٣٨.

مبحث تمهيدي:

بالرغم لما كان للإدارة في صدر الإسلام من أهمية خاصة، إلا أنها لم تكن في صورة مبادئ وأصول علمية محددة ومعروفة كما هو معروف الآن، بل كانت تعتمد في الدرجة الأولى على المهارة الفردية والذهنية والخبرة وحسن تقدير الأمور. وكانت الإدارة في صدر الإسلام تمتد روافدها من نصوص القرآن الكريم وأقوال السنة النبوية، وكذلك أقوال الصحابة وتصرفاتهم من القادة في عصور الإسلام المتعاقبة.

ويقوم هذا الفكر الإسلامي في الإدارة على أساس مجموعة من القيم الإسلامية السامية، والتي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت، وبالمقارنة نكتشف أنها نفسها التي قامت عليها مدارس الإدارة الحديثة وخاصة المدرسة السلوكية ولكن يعبر عنها بطريقة أخرى.

وتهدف هذه الدراسة – كما سبق الذكر – إلى إثبات صحة فرض معين يتمثل في إثبات أن ما توصل إليه علماء الغرب اليوم من مبادئ في مجال تنمية القوى العاملة، ما هي إلا صدى وفروع لما في جذور الفكر الإداري الإسلامي، ولكن ربما تحت مسميات أخرى. وتقوم هذه الدراسة كمحاولة علمية لإثبات الغرض السابق على اعتبارات معينة هي:

أولاً – الإيمان بأهمية وشمول الدين الإسلامي:

إن الدين الإسلامي لم يكن في يوم ما قيدا على حرية الفكر وخاصة في مجال المعاملات والتي من بينها الإدارة. فليس هناك تعارض بين الدين والعلم في مجالاته المختلفة. فما توصل إليه العلماء حديثاً ما هو إلا صياغات جديدة لما توصل إليه أجدادنا منذ قرون، ولكن شغلتنا عنها عصور التخلف التي فرضتها علينا القوى الأجنبية بالإضافة إلى ما وصل إليه المسلمون من وهن

وابتعاد عن الدين، فلم يحدث لها متابعة أو تطوير أو صياغة محددة كأصول عامة.

يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: ﴿ وَلَقَدْ صَرَّفْنَا لِلنَّاسِ فِي هَٰذَا ٱلْقُرْءَانِ مِن كُلِّ مَثَلٍ ﴾(١)، ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِي ٱلْكِتَٰبِ مِن شَيْءٍ ﴾(٢) ﴿ وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَٰذَا ٱلْقُرْءَانِ مِن كُلِّ مَثَلٍ ﴾(٣).

ثانياً – إعادة الاستقراء:

تعتمد هذه الدراسة على إعادة استقراء الآيات الكريمة وأقوال وأفعال الرسول (ﷺ)، وكذلك أقوال الخلفاء الراشدين والقادة الأوائل في عصور الإسلام المختلفة. وذلك بغية إثبات أن ما توصل إليه علماء اليوم في مجال تنمية القوى العاملة كأحد مجالات الإدارة كان موجوداً في الإسلام. ولا يعني ذلك أن يكون هذا الإثبات من خلال تطويع ما جاء بالقرآن والسنة النبوية أو غيرها من المصادر ليتمشى مع هذه المبادئ الحديثة. ولكنها محاولة علمية لإثبات أن هذه المبادئ الحديثة ما هي إلا ترديد وصيغة وشكل جديد لمبادئ وقواعد سبق أن نص عليها في كتاب الله أو سنة رسوله (ﷺ)، أو جاءت كقول أو فعل للنبي (ﷺ) أو الصحابة أو القادة الإسلاميين.

ثالثاً – عدم الوقوف عند الألفاظ بل عند المعاني:

إن بعض القواعد والمبادئ التي تحكم تنمية القوى العاملة اليوم صيغت في مفاهيم ومصطلحات وألفاظ معينة، لم يعرفها الإسلام بنفس هذه الألفاظ ولكن عرفت بمعناها ومفهومها وبألفاظ أخرى.

---

(1) القرآن الكريم – سورة الإسراء – آية ٨٩.
(2) القرآن الكريم – سورة الأنعام – آية ٣٨.
(3) القرآن الكريم – سورة الروم – آية ٥٨.

لذلك فإن دراسة الفكر الإسلامي في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال تنمية القوى العاملة بصفة خاصة، يتطلب في كثير من الأحيان عدم الوقوف عند الألفاظ المستخدمة في صياغة مبادئها. بل التطرق بقدر من الإمعان والتركيز والقياس لإثبات أنها أصل لكثير لما توصل إليه علماء اليوم من مبادئ. فكما هو معروف أن الإدارة لم يتم تناولها بالأسلوب العلمي إلا في أوائل القرن الحالي على يد أنصار مدرسة الإدارة العلمية.. وكانت قبل ذلك محاولات قد تخطئ أو تصيب.

المبحث الأول

«العلم والتدريب»

يعتبر كل من العلم والتدريب من أهم الوسائل التي تحقق تنمية القوى العاملة، من خلال رفع مستوى الأداء نتيجة لما اكتسبه الفرد العامل من تعلمه المعارف المختلفة، ولما اكتسبه من مهارة لأداء عمل معين. وفيما يلي سنعرض لأهمية ومفهوم العلم في الفكر الإداري المعاصر والإسلامي، ويتبع ذلك عرض للنتائج المستخلصة.

أولاً – الفكر الإداري المعاصر:

يعتبر العلم والتدريب من أهم الوسائل التي تحقق التنمية الإدارية للقوى العاملة. فالتدريب وما يشمله من أساليب وبرامج يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد، وتتم العملية التدريبية من خلال الإشراف والتوجيه من جانب القادة والرؤساء لمرءوسيهم أثناء العمل، مع الحرص على أن يكونوا قدوة حسنة لهم. كما تتم العملية التدريبية أيضاً من خلال أنشطة تدريبية معينة خارج أو داخل مكان العمل.

وتهدف العملية التدريبية من بين ما تهدف إلى إعادة تشكيل سلوك الأفراد بحيث يكتسبون أنماطاً سلوكية جديدة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

وإذا كان التدريب يركز أساساً على الجوانب التطبيقية في مجال عمل معين، فإن هذا التطبيق يكون في ضوء أصول نظرية سبق أن توصل إليها العلم بفروعه المختلفة. لذلك فإن التدريب يشمل في جزء منه على التعليم. فالتعليم يمد الفرد العامل بالعلم كمعارف عامة تساعده على حل ما يواجه من

مواقف ومشكلات، بينما التدريب يركز على اكتساب الفرد الكيفية الصحيحة لأداء عمل معين.

ويفرق علماء الفكر الإداري المعاصر بين التعليم والتدريب. فالتعليم يهدف أساساً إلى إكساب الفرد المعرفة النظرية للأصول والحقائق العلمية مع تفسيرها وتحليلها وإثبات صحتها، ولا يركز على الجانب التطبيقي، وذلك بغية تنمية قدرة الشخص على التفكير المنطقي والقدرة على التحليل والاستنتاج والاستنباط. بينما التدريب يهدف أساساً إلى الناحية التطبيقية لهذه المعارف النظرية في مجال معين من مجالات العمل المختلفة.

فالتدريب بذلك يسعى إلى زيادة القدرة الأدائية لعمل معين من خلال التمثيل ومعرفة القواعد والتعليمات المنظمة لأداء هذا العمل بالذات سواء أكان لإنتاج سلع أو لتقديم خدمات.

وعلى ذلك فالتعليم وسيلة لإعداد الفرد لكي يتأهل ويتدرب على أداء عمل معين، من خلال إكسابه بعض المعارف والمعلومات، بينما التدريب يعد وسيلة لرفع مهارة الفرد العامل سواء الفنية أو الإدارية أو السلوكية، والتخلص من أنماط السلوك السلبية ليحل محلها أنماط سلوكية حسنة وفعالة وإيجابية.

ثانياً – الفكر الإداري الإسلامي:

١ - العلم:

لقد حث الإسلام على العلم والتزود به واتباع المنهج العلمي في التفكير وكرّم العلماء، فيقول سبحانه وتعالى: ﴿ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ۝١ خَلَقَ ٱلْإِنسَـٰنَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ ۝٣ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ ٱلْإِنسَـٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥ ﴾ [١].

---

(1) القرآن الكريم – سورة العلق – الآية ١ – ٤.

إن تضمن أول آية نزلت على النبي (ﷺ) القراءة وهي مفتاح تلقي العلم، وتشير إلى القلم وهو آلة تسجيلية – لأعظم دليل على تكريم الإسلام للعلم وحث الفرد على اكتسابه حتى تسهل عملية تنميته وتطوير قدراته ومهاراته لأداء عمله.

قال الله تعالى: ﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ﴾ [١]. وتشير هذه الآية الكريمة إلى تكريم العلماء. وقال سبحانه وتعالى: ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِى عِلْمًا ﴿١١٤﴾ ﴾ [٢]. وهو أمر من الله إلى نبيه أن يحرص دائماً على التزود بالعلم، لأن العلم سمة ملازمة للإنسان وما يتمتع به من عقل قادر على التفكير والابتكار.

وقال سبحانه: ﴿ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُجَٰدِلُ فِى ٱللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ ﴾ [٣]. ﴿ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُجَٰدِلُ فِى ٱللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَٰبٍ مُّنِيرٍ ﴿٨﴾ ﴾ [٤]. وتشير هاتان الآيتان إلى ضرورة أن يتسلح الفرد بالعلم لكي يناقش أمور دينه وبالتالي – ومن باب أولى – أمور دنياه.

وقال سبحانه: ﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُۥدَ وَسُلَيْمَٰنَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴿١٥﴾ ﴾ [٥]. وتشير هذه الآية بكل وضوح إلى أهمية وحسن تقدير من يحصل على العلم وأنه سبحانه فضله عن غيره من المؤمنين.

ومن أقوال الرسول (ﷺ) في تقدير العلم والحث على التزود به ما يلي:

- ﴿**اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع**﴾ [٦].

(1) القرآن الكريم – سورة المجادلة – الآية ١١.
(2) القرآن الكريم – سورة طه – الآية ١١٤.
(3) القرآن الكريم – سورة الحج – الآية ٣.
(4) القرآن الكريم – سورة الحج – الآية ٨.
(5) القرآن الكريم – سورة النمل – الآية ١٥.
(6) رواه أحمد وابن حبان والحاكم ، انظر صحيح الجامع (١٢٩٥).

- ﴿**إذا مات العبد انقطع عمله إلا من ثلاث: علم ينتفع به، وصدقة جارية، وولد صالح يدعو له**﴾ (١).
- ﴿**إن من أشراط الساعة أن يرفع العلم ويظهر الجهل**﴾ (٢).
- ﴿**ارجعوا إلى أهليكم فكونوا فيهم وعلموهم ومروهم**﴾ (٣).
- ﴿**من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة**﴾ (٤).

كما كتب عمر إلى عماله: إن العمل والعلم قرينان، فكن عالماً بالله عاملا له (٥).

٢ - التدريب:

قال الله تعالى: ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ ﴾ (٦). تشير الآية إلى أهمية الإعداد السابق والذي لا يتأتى إلا من خلال التدريب، فالتدريب على أمور معينة يعني حسن إعداد الفرد المسبق لأداء عمله بكفاءة ومهارة أفضل.

وحينما أدرك الرسول (ﷺ) مهارة الفرس في الرماية، اهتم عليه الصلاة والسلام بتدريب المسلمين على الرمي بغية رفع مستوى كفاءتهم، وفي ذلك قال عليه الصلاة والسلام: ﴿**ألا إن القوة الرمي**﴾ (٧) وكررها ثلاثاً.

- سمح باتخاذ المسجد ميداناً للتدريب على الرمي.
- شارك الرسول بنفسه في التدريب على الرمي.
- ﴿**ارموا واركبوا، وأن ترموا أحب إلي من أن تركبوا، ومن تعلم الرمي ثم نسيه فليس منا**﴾ (٨).

---

(1) رواه مسلم في صحيحه بنحوه في كتاب الوصية.
(2) رواه البخاري في كتاب الفتن ، ومسلم – واللفظ له – في كتاب العلم.
(3) رواه البخاري ومسلم.
(4) أخرجه الترمذي ، انظر صحيح الجامع (٦٢٩٨).
(5) محمد كرد علي : الإدارة الإسلامية في عز العرب ، ص ١٠٦.
(6) القرآن الكريم – سورة الأنفال – الآية ٦٠.
(7) رواه مسلم في كتاب الإمارة.
(8) رواه النسائي بنحوه ، انظر ضعيف سنن النسائي رقم ٢٣٦.

كل ذلك يشير إلى أهمية التدريب قبل القتال وبالتالي قبل أداء أي عمل آخر من باب أولى. وقد انعكست أهمية التدريب فيما سمح به عليه الصلاة والسلام بأن يتم التدريب على الرمي في المسجد.

كان الأسلوب المتبع في العصر الإسلامي هو المقابلة الشخصية مع الولاة وحكام الأقاليم لإلقاء التعليمات ونقل الخبرات إليهم، كما استخدم أسلوب إرسال الكتب إلى الولاة لمحاولة تدريبهم ونقل الخبرات إليهم وتزويدهم بالتوجيهات والتعليمات حتى يمارسوا عملهم على أحسن مستوى.

ومن أمثلة ذلك ما كتبه عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى سعد بن أبي وقاص [١] «فإن كل صانع هو أعلم بصنيعته». وكثيراً ما قال عمر لكتابه وعماله بعض النصائح التي تزيد من كفاءة أدائهم للعمل فقال: «إن القوة على العمل أن لا تأخروا عمل اليوم لغد، فإنكم إذا فعلتم ذلك تزايدت عليكم الأعمال فلا تدرون بأيها تبدءون ولا بأيها تؤخرون» [٢].

كما أوصى معاوية بن أبي سفيان لأحد أقاربه ممن استخدمه فقال: «لا تبيعن كثيراً بقليل، وخذ لنفسك من نفسك»، وقال لآخر: «إذا أعطيت عهداً فف به، ولا تخرجن منك أمراً حتى تبرمه، فإذا خرج فلا يردن عليك، ولا تطيعن أحداً في غير حقه» [٣] وتشير هذه النصائح في التدريب الجيد إلى اكتساب السلوك الوظيفي الجيد وأسلوب اتخاذ القرار.

وقال معاوية أيضاً: «إنه لا ينبغي أن نسوس الناس بسياسة واحدة فيكون مقامنا مقام رجل واحد، ولكن تكون أنت للشدة والغلظة وأكون أنا للرأفة والرحمة، فيستريح الناس بيننا» [٤]. ويشير هذا القول إلى ضرورة اختلاف

---

(1) محمد كرد علي : مرجع سابق ص ٣٥ ، ٤٣ ، ٧٠ ، ٧١ ، ٨٧ ، ١٠٦ ، ١٠٩.
(2) المرجع السابق.
(3) نفسه.
(4) نفسه.

برامج التدريب باختلاف المتدربين وذلك قياساً على تنوع سياسة ومعاملة الناس.

كما قال: «وإني والله لا أداوي أدواءكم بالسيف، ولا أبلغ السيف ما كفاني السوط ولا أبلغ السوط ما كفاني الدرة، ولا أبطئ عن الأولى إن لم تصلحوا عن الأخرى، ناجزاً بناجز، ومن حذر كمن بشر...» [١]. ويشير هذا القول إلى بعض أنماط السلوك الإيجابية التي يهدف التدريب إلى إكسابها للمتدربين.

وقال عبد الملك لابنه لما أسند إليه إمارة مصر وفي ذلك إرشاد إلى السلوك الحسن: «انظر يا بني إلى أهل عملك فإن كان لهم عندك حق غدوة فلا تؤخره إلى عشية، وإن كان لك عشية فلا تؤخره إلى غدوة، أعطهم حقوقهم عند محلها تستوجب بذلك الطاعة منهم، وإياك أن يظهر لرعيتك منك كذب، فإنهم إن ظهر لهم منك كذب لم يصدقوك في الحق، واستشر جلساءك وأهل العلم فإن لم يستبن لك فاكتب إلي يأتيك رأيي فيه إن شاء الله، وإن كان بك غضب على أحد رعيتك فلا تؤاخذه به عند سورة (شدة) الغضب، واحبس عقوبتك حتى يسكن غضبك... ثم انظر إلى أهل الحسب والدين والمروءة فيكونوا أصحابك وجلساءك» [٢].

كما كتب عمر بن عبد العزيز إلى أحد عماله: «إن العمل والعلم قرينان فكن عالماً بالله عاملاً له، فإن أقواماً علموا و لم يعملوا فكان علمهم عليهم وبالاً» [٣]. وهذا يشير إلى أن عملية التدريب تشمل في جزء منها علماً وفي جزء منها كيفية الأداء السليم لعلم ما.

---

(1) نفسه.

(2) نفسه.

(3) نفسه.

وكان عمر ينهى عماله عن المثلة (الشدة والتنكيل) في العقوبة وينهاهم عن الإسراف حتى في القراطيس التي يكاتبونه فيها. وذلك لتقليل التكاليف التي تصرف من بيت المال. وفي نفس المعنى قال لأحد عماله: «أدق قلمك وقارب بين سطورك، واجمع حوائجك فإني أكره أن أخرج من أموال المسلمين مالاً ينتفعون به» (١). وتشير هذه النصائح إلى تشكيل سلوك العاملين ليكون أكثر إيجابية، كما تفيد إلى ضرورة الاقتصاد في التكاليف في أداء العمل. فالتدريب كأحد وظائف الإدارة يهدف إلى أداء العمل بأقل تكلفة ممكنة.

وجاء في مقدمة ابن خلدون (٢) إن أحسن ما كتب في آداب الملوك وسيرهم كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبد الله بن طاهر لما ولاه المأمون مصر فكتب إليه أبوه طاهر كتابه المشهور عهد إليه فيه ووصاه بجميع ما يحتاج إليه في دولته وسلطانه من الآداب الدينية والخلقية. وجاء بهذا الكتاب بعض التوجيهات والإرشادات لتحسين الأداء وتشكيل سلوك الوالي منها ما يلي:

- «لا تميلن عن العدل فيما أحببت أو كرهت لقريب من الناس أو لبعيد».
- «عليك بالاقتصاد في الأمور كلها فليس شيء أبين نفعاً ولا أخص أمناً ولا أجمع فضلاً منه، والقصد داعية إلى الرشد، والرشد دليل التوفيق».
- «فاجعل من شأنك حسن الظن بأصحابك واطرد عنك سوء الظن بهم، وارفضه بعينك ذلك على استطاعتهم ورياضتهم.. ولا يمنعك حسن الظن بأصحابك والرأفة برعيتك أن تستعمل المسألة والبحث عن أمورك والمباشرة لأمور الأولياء والنظر في حوائجهم».
- «أغمض عن عيب كل ذي عيب من رعيتك، واشدد لسانك عن قول الكذب والزور، وأبغض أهل النميمة».

---

(1) نفسه.
(2) ابن خلدون : مقدمة ابن خلدون طبعة دار الشعب ، القاهرة ص ١٧٢ وما بعدها.

- «إياك أن تقول أنا مسلط أفعل ما أشاء، فإن ذلك سريع إلى نقص الرأي وقلة اليقين بالله عز وجل».
- «أكثر مشاورة الفقهاء واستعمل نفسك بالحلم وخذ من أهل التجارب (الخبرة) وذوي العقل والرأي والحكمة».
- «تورع عن النطق والشبهات، وامض لإقامة الحدود وأقلل العجلة، وابعد عن الفجر والقلق، واقنع بالقسم، وانتفع بتجربتك، وانتبه في صحتك واسدد في منطقتك، وأنصف الخصم، وقف عن الشبهة، وأبلغ في الحجة، ولا تأخذك في أحد من رعيتك محاباة ولا مجاملة ولا لومة لائم».
- «وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك، وأكثر مباشرته بنفسك، فإن لغد أموراً وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت. واعلم أن اليوم إذا مضى ذهب بما فيه. فإذا أخرت عمله اجتمع عليك عملا يومين فيشغلك ذلك حتى تعرض عنه، وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك وجمعت أمر سلطانك».
- «وأكثر الإذن للناس عليك وأرهم وجهك وسكن لهم حواسك، واخفض لهم جناحك، وأظهر لهم بشرك، ولن لهم في المسألة والمنطق، واعطف عليهم بجودك وفضلك، وإذا أعطيت فأعط بسماحة وطيب نفس».
- «أكثر من مجالسة العلماء ومشاورهم ومخالطتهم.. وليكن أكرم دخلائك وخاصتك عليك من رأى عيباً لم تمنعه هيبتك من إنهاء ذلك إليك في ستر، وإعلامك بما فيه من النقص».
- «انظر عمالك الذين بحضرتك وكتابك، فوقت لكل رجل منهم في كل يوم وقتاً يدخل فيه بكتبه ومؤامريه وما عنده من حوائج عماله وأمور الدولة ورعيتك، ثم فرغ لما يورد عليك من ذلك سمعك وبصرك وفهمك وعقلك وكرر النظر فيه والتدبر له».

كل هذه النصائح والتوجيهات تعكس معظم القواعد الخاصة بأساليب تدريب القادة ومحاولة تشكيل سلوكهم حتى يصبحوا أفضل في معاملة مرءوسيهم وأقدر على اتخاذ القرار الرشيد، واتباع سياسة الباب المفتوح لكي يتعرف القائد على آراء ومقترحات مرءوسيه والنظر بكل الاهتمام وهو ما ينادي به الفكر الإداري المعاصر.

ثالثاً – النتائج المستخلصة:

يتضح مما سبق أن الفكر الإداري في الإسلام كان يهتم بتنمية القوى العاملة من خلال العلم والتدريب، وكان يحث على تلقي العلم والتزود به، وإن كان التركيز اقتصر أساساً على التفقه في الدين، ولكنه امتد بعد ذلك إلى غيره من مجالات العلم.

كذلك كان هناك اهتمام واضح بالتدريب كإحدى وسائل تحقيق تنمية العاملين ورفع مستوى أدائهم. ولكنه كان مركزاً على المحاكاة، والقدوة والاجتماعات المباشرة مع الولاة لنقل الخبرات وإصدار التوجيهات، وكذلك من خلال عمليتي الإشراف والتوجيه، وإرسال الكتب التي كانت تشمل الكثير من التوجيهات العظيمة لإعادة تشكيل سلوك الأفراد حتى يصبح أكثر إيجابية، وبخاصة القادة في مستوياتهم المختلفة.

وكان التدريب في ذلك العصر يقوم أساساً على تربية النفس وتزويدها بمبادئ العقيدة الإسلامية، حتى يمكن أن يكتسب الفرد العامل أنماطا سلوكية جديدة بناءة وإيجابية، وحتى يكون قدوة لغيره.

لم يكن التدريب يتم من خلال إعداد برامج تدريبية يتلقاها المتدرب خارج نطاق العمل، وهو أمر يتفق مع مستوى الحياة في هذا الوقت. فالتدريب في العصر الإسلامي – وكأسلوب لتنمية القوى العاملة كان يمارس داخل العمل

ومن خلال المقابلة الشخصية والإشراف والتوجيه والقدوة الحسنة، وإرسال الكتب التي كانت تحتوي على نصائح لتشكيل سلوك العاملين بحيث يعدلوا عن أنماط سلوكهم الحالية أو يكتسبوا أنماطاً جديدة للسلوك الوظيفي أكثر إيجابية.

كذلك لم يفرق الإسلام بين التعليم والتدريب ولكن مزج بينهما تحت مسمى التعلم، وكان أهم مرجع علمي لذلك هو القرآن الكريم والسنة النبوية، وأقوال الخلفاء الراشدين ومن تبعهم من قادة عظام.

وقد ركز التدريب في الفكر الإداري في الإسلام على محاولة التأثير البناء في سلوك الأفراد العاملين وتعليمهم أنماطا جديدة من السلوك الوظيفي تقوم على اتقاء الله وخشيته وتحقيق العدالة، وإزكاء الرقابة الذاتية والضمير في أداء العمل.

المبحث الثاني
تحقيق رضاء الفرد عن عمله

أولاً – الفكر الإداري المعاصر:

يشير الفكر الإداري المعاصر إلى إمكان تحقيق تنمية القوى العاملة من خلال الحصول على رضاء الفرد عن عمله، إذ إن ذلك سيؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي رفع مستوى أدائه وإنتاجيته وهو غاية برامج تنمية القوى العاملة.

ولكن أنصار هذا الفكر يختلفون أساساً في مدرستين فكريتين من حيث [١] أسلوب تحقيق رضاء الفرد عن عمله. الأولى وهي مدرسة الإدارة العلمية ترى أن تحقيق رضاء الفرد هذا يكون عن طريق الاهتمام بالجانب المادي للعمل من خلال حسن تنظيمه باستخدام مبدأ تقسيم العمل وصولاً إلى الطريقة المثلى لأدائه وبالتالي الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية والأجر وبالتالي يتحقق رضاء الفرد في مرحلة تالية.

بينما يرى أنصار المدرسة الثانية وهي المدرسة السلوكية والتي يرى أنصارها أن تحقيق رضاء الفرد عن عمله يكون من خلال الاهتمام بالفرد القائم بالعمل أكثر من الاهتمام بتنظيم العمل نفسه. ويكون تحقيق هذا الرضاء من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، والتي يؤدي إشباعها إلى رفع الروح المعنوية للفرد العامل وبالتالي مستوى أدائه وإنتاجيته، حتى ولو لم يحدث تغيير في الأجر.

---

(1) دكتور سيد الهواري – الإدارة – الأصول والأسس العلمية – القاهرة – مكتبة عين شمس ١٩٧٦م ص ٥٨٣ وما بعدها.

ولعل من أبرز علماء المدرسة السلوكية هو مازلو (١) صاحب مدرج الحاجات لدى الفرد العامل. فيقرر أن هناك خمس حاجات للإنسان. هذه الحاجات لها أهمية تصاعدية أو هرمية، بمعنى أن الحاجة التي تمثل الأهمية الأولى لا بد من إشباعها بدرجة مقبولة أولاً، قبل أن تتولد أو تنشأ لدى الإنسان الحاجة للسعي والحصول على الحاجة التالية وهكذا.. وهذه الحاجات الخمس هي:

١- الحاجات الضرورية أو الأولية أو العادية أو الطبيعية كالطعام والمسكن والراحة والحرارة.

٢- الحاجة إلى الأمان ضد الأخطار وضمان دخل وعمل دائم.

٣- الحاجات الاجتماعية مثل الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة، والحاجة إلى العطف والحنان والحب.

٤- الحاجة إلى التقدير الشخصي مثل الشهرة والشعور بالأهمية الذاتية والاستقلال الذاتي والحرية في العمل وكسب حب الآخرين.

٥- الحاجة إلى إثبات الذات مثل التطلع إلى رغبات عليا وتحقيق أهداف عظيمة والطموح والاكتفاء الذاتي.

يسعى الإنسان إلى إشباع حاجاته المختلفة والمتدرجة حتى إذا وصل إشباعها في المستوى الأول إلى درجة معقولة، انتقل سعيه إلى إشباع حاجاته في المستوى التالي وهكذا حتى يصل إلى المستوى الأعلى من مدرج الحاجات.

ونظراً لأهمية إشباع هذه الحاجات الاجتماعية والنفسية، في تحقيق رضاء الفرد العامل. لذلك تهدف برامج تنمية القوى العاملة إلى تحقيق هذا

(1) Mazlow, A.H., A Theory of Human Motivation, the Psychological Roview; Vd. 50, No 4, July, 1943 , pp. 370 – 396 .

الرضاء من خلال عناصر العملية الإدارية وخاصة التنظيم والاتصالات «اتخاذ القرارات».

ويعني ذلك أنه لكي تحقق برامج تنمية القوى العاملة أهدافها في تحقيق مستوى أفضل من الأداء والإنتاجية، فإن الأمر يتطلب الحصول على رضاء الفرد العامل من خلال إشباع حاجاته الاجتماعية النفسية.

ثانياً – الفكر الإداري في الإسلام:

فيما يلي سيتم إيضاح أن ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر بالنسبة لتحقيق رضاء الفرد من خلال إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، سبق أن ورد في الفكر الإداري الإسلامي. سواء في القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة أو غيرها من أقوال الصحابة والقادة الإسلاميين.

وفيما يلي نعرض للحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل والتي توصل إليها الفكر الإداري المعاصر والتي لا بد من إشباعها لتحقيق رضاء الفرد وبالتالي رفع روحه المعنوية وزيادة مستوى أدائه وإنتاجيته. ثم نورد ما يشير إلى هذه الحاجات في الفكر الإداري الإسلامي ولكن ربما كان التعبير عنها مختلفا من حيث اللفظ وليس كذلك بالنسبة للمضمون والمعنى.

١ - الحاجات العادية أو الأولية:

ويكون إشباع هذه الحاجات الأولية من خلال الأجر المناسب. ويحث الإسلام على إعطاء كل ذي حق حقه ومنها دفع الأجر المناسب والذي يكفي لإشباع حاجاته الأساسية. فيقول سبحانه وتعالى: ﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً ﴿٣٠﴾ ﴾[1]. ﴿ أَنِّي لَآ أُضِيعُ عَمَلَ عَـٰمِلٍ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ ﴾[2]. ولنا مثال واضح أيام عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وهو الذي أنشأ ديوان الجند

---

(1) القرآن الكريم – سورة الكهف – الآية ٣٠.

(2) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٩٥.

لحصر أسماء الجند وتنظيم أوقات راحتهم [١] وتقدير العطاء المناسب لهم لمدة عام والذي يغطي تكاليف المعيشة لهم ولأسرهم. وذلك بعد أن قرر عمر تفرغ الجند لأعمال الجندية وعدم الاشتغال بأعمال أخرى.

ذلك أنه على مر العصور الإسلامية الأولى كانت تقدر الأعطيات على أساس الكفاية بحيث تغطى تكاليف المعيشة للفرد وأسرته. فقد سوى أبو بكر في العطاء بين الناس كبيرهم وصغيرهم الحر منهم والمملوك الذكر والأنثى [٢] ثم جاء عمر بن الخطاب وفاضل في العطاء حسب السبق إلى الإسلام وحسن الأثر في الدين.

٢ - الحاجة إلى الأمان:

ويتمثل إشباع هذه الحاجة من خلال تأمين الفرد العامل ضد الأخطار والإصابات وضمان استمرارية العمل. وتهدف هذه الوسائل المختلفة إلى تحقيق شعور الفرد بالأمان بالنسبة للمستقبل وبالتالي يستطيع أن يركز في عمله ويعطي جهداً أكبر في أداء العمل.

والحقيقة كان اتجاه الإسلام إلى إشباع هذه الحاجة ليس بوسائل خارجية، ولكن عن طريق إيمان داخلي بأن رزقه وأجره على الله وأن الله لا يضيع أجر من أحسن عملا. وأن هذا الرزق سيكفي لإعاشته هو وأسرته ولن يموت جوعاً. ويؤدي هذا الإيمان الداخلي إلى إزالة القلق على المستقبل الوظيفي وهم الحصول على الرزق والحرص على استمرار الوظيفة كمصدر للدخل أو الرزق.

ويقول سبحانه وتعالى في موضوع الرزق أو الدخل:

---

(1) ابن خلدون – مرجع سابق – ص ٢١٦.
(2) أبو يوسف – الخراج – ص ٢٤.

- ﴿ ۞ وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي ٱلۡأَرۡضِ إِلَّا عَلَى ٱللَّهِ رِزۡقُهَا وَيَعۡلَمُ مُسۡتَقَرَّهَا وَمُسۡتَوۡدَعَهَا ﴾ (١).
- ﴿ مَّا يَفۡتَحِ ٱللَّهُ لِلنَّاسِ مِن رَّحۡمَةٖ فَلَا مُمۡسِكَ لَهَاۖ وَمَا يُمۡسِكۡ فَلَا مُرۡسِلَ لَهُۥ مِنۢ بَعۡدِهِۦۚ وَهُوَ ٱلۡعَزِيزُ ٱلۡحَكِيمُ ﴿٢﴾ ﴾ (٢).
- ﴿ وَفِي ٱلسَّمَآءِ رِزۡقُكُمۡ وَمَا تُوعَدُونَ ﴿٢٢﴾ ﴾ (٣).
- ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ ﴾ (٤).
- ﴿ وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ ﴾ (٥).
- ﴿ وَأَن لَّيۡسَ لِلۡإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعۡيَهُۥ سَوۡفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجۡزَىٰهُ ٱلۡجَزَآءَ ٱلۡأَوۡفَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ (٦).
- ﴿ وَمَا خَلَقۡتُ ٱلۡجِنَّ وَٱلۡإِنسَ إِلَّا لِيَعۡبُدُونِ ﴿٥٦﴾ مَآ أُرِيدُ مِنۡهُم مِّن رِّزۡقٖ وَمَآ أُرِيدُ أَن يُطۡعِمُونِ ﴿٥٧﴾ إِنَّ ٱللَّهَ هُوَ ٱلرَّزَّاقُ ذُو ٱلۡقُوَّةِ ٱلۡمَتِينُ ﴿٥٨﴾ ﴾ (٧).
- ﴿ أَوَلَمۡ يَعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ يَبۡسُطُ ٱلرِّزۡقَ لِمَن يَشَآءُ وَيَقۡدِرُۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَٰتٖ لِّقَوۡمٖ يُؤۡمِنُونَ ﴿٥٢﴾ ﴾ (٨).
- ﴿ نَحۡنُ قَسَمۡنَا بَيۡنَهُم مَّعِيشَتَهُمۡ فِي ٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَا ﴾ (٩).

٣- الحاجات الاجتماعية:

وتتمثل هذه الحاجات أساساً في الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة إذكاء

---

(1) القرآن الكريم – سورة هود – الآية ٦.
(2) القرآن الكريم – سورة فاطر – الآية ٢.
(3) القرآن الكريم – سورة الذاريات – الآية ٢٢.
(4) القرآن الكريم – سورة التوبة – الآية ١٠٥.
(5) القرآن الكريم – سورة الشعراء – الآية ١٨٣.
(6) القرآن الكريم – سورة النجم – الآية ٣٩ - ٤١.
(7) القرآن الكريم – سورة الذاريات – الآية ٥٦ - ٥٨.
(8) القرآن الكريم – سورة الزمر – الآية ٥٢.
(9) القرآن الكريم – سورة الزخرف – الآية ٣٢.

لروح الجماعة ليستظل بظلها ويتمتع بحمايتها الفرد. قال سبحانه وتعالى: ﴿ ۞ قُلْ إِنَّمَآ أَعِظُكُم بِوَٰحِدَةٍ ۖ أَن تَقُومُوا۟ لِلَّهِ مَثْنَىٰ وَفُرَٰدَىٰ ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا۟ ﴾[1]. وقال رسول الله (ﷺ):﴿**اثنان خير من واحد، وثلاثة خير من اثنين وأربعة خير من ثلاثة، فعليكم بالجماعة فإن الله لا يجمع أمتي إلا على هدى**﴾[2].

ومن أمثلة هذه الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى الشعور بالحب والعطف والرحمة من خلال حسن المعاملة ومراعاة شعور الغير. ويؤكد الإسلام على هذه الحاجات ويحث على ضرورة إشباعها، وضرورة تواجد المودة والرحمة وحسن العلاقات بين الأفراد وذلك حتى يحدث رضاء الفرد وبالتالي زيادة مستوى أدائه وإنتاجيته.

ويقول سبحانه وتعالى في هذا الشأن: ﴿ وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ﴾[3]. ﴿ وَلَا تَنَٰزَعُوا۟ فَتَفْشَلُوا۟ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ﴾[4]. ﴿ وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّذِينَ تَفَرَّقُوا۟ وَٱخْتَلَفُوا۟ مِنۢ بَعْدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلْبَيِّنَٰتُ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٠٥﴾ ﴾[5]. ويقول الرسول (ﷺ):﴿**ثلاث لا يغل عليهم قلب مسلم: إخلاص العمل لله، ومناصحة ولاة الأمر، ولزوم جماعة المسلمين فإن دعوهم تحيط من ورائهم**﴾[6]. وقوله (ﷺ): ﴿**مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى**﴾[7].

وقال سبحانه وتعالى عن المودة والرحمة والكلمة الطيبة: ﴿ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾ ﴾[8]. ﴿ وَٱلْكَٰظِمِينَ ٱلْغَيْظَ وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِ

(1) القرآن الكريم – سورة سبأ – الآية ٣٦.
(2) رواه أحمد في مسنده ، انظر ضعيف الجامع رقم ١٣٦ ، والسلسلة الضعيفة رقم ١٧٩٧ - ذكر أنه موضوع.
(3) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٠٣.
(4) القرآن الكريم – سورة الأنفال – الآية ٤٦.
(5) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٠٥.
(6) أخرجه الشافعي في مسنده ، وأخرجه أحمد في مسنده ، وإسناده صحيح ، انظر جامع الأصول ١\٢٦٥ – ٢٦٦.
(7) رواه البخاري في كتاب الأدب ، ومسلم في كتاب البر والصلة.
(8) القرآن الكريم – سورة البلد – الآية ١٧.

﴿ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ (١). وقال الله سبحانه لموسى وأخيه هارون لما أرسلهما لفرعون: ﴿ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴾ (٢)، ﴿ لَّا يُحِبُّ ٱللَّهُ ٱلْجَهْرَ بِٱلسُّوٓءِ مِنَ ٱلْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ ﴾ (٣)، ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ﴾ (٤)، ﴿ فَقُل لَّهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴾ (٥)، ﴿ وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً ﴾ (٦).

وقال رسول الله (ﷺ) في نفس الخصوص: ﴿**كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته**﴾ (٧)، ﴿**فمن استطاع منكم أن يتقي النار ولو بشق تمرة فليفعل، فإن لم يجد فبكلمة طيبة**﴾ (٨)، ﴿**أثقل شيء في الميزان الخلق الحسن**﴾ (٩)، ﴿**وما كان الرفق في شيء إلا زانه، ولا كان العنف في شيء إلا شانه**﴾ (١٠)، ﴿**إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف**﴾ (١١)، ﴿**المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده**﴾ (١٢)، ﴿**لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه**﴾ (١٣).

٤ - الحاجة إلى التقدير الشخصي:

وتشيع هذه الحاجة الاجتماعية من خلال منح الحوافز المعنوية تقديراً لأداء عمل مميز أو إعطاء الفرد العامل مزيداً من الحرية في أداء العمل أو منحه بعض المزايا الأدبية.

---

(1) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٣٤.
(2) القرآن الكريم – سورة طه – الآية ٤٤.
(3) القرآن الكريم – سورة النساء – الآية ١٤٨.
(4) القرآن الكريم – سورة النحل – الآية ١٢٤.
(5) القرآن الكريم – سورة الإسراء – الآية ٢٨.
(6) القرآن الكريم – سورة الروم – الآية ٢١.
(7) البخاري.
(8) البخاري.
(9) صحيح ، رواه ابن حبان في صحيحه عن أبي الدرداء ، انظر صحيح الجامع ١٣٤.
(10) مسلم.
(11) مسلم.
(12) البخاري.
(13) البخاري.

واهتم الإسلام بهذه النوعية من الحاجات وإشباعها، وربما حدث تطور في أساليب الإشباع تتفق مع العصر ولكن المضمون جاء في الإسلام منذ أربعة عشر قرناً. فيقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ ﴾ (١)، ﴿ أَنِّي لَآ أُضِيعُ عَمَلَ عَـٰمِلٍ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوۡ أُنثَىٰ ﴾ (٢)، ﴿ لِيَجۡزِيَ ٱللَّهُ كُلَّ نَفۡسٍ مَّا كَسَبَتۡ ﴾ (٣) ﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلاً ﴿٣٠﴾ ﴾ (٤). والأجر يشمل الأجر المادي والمعنوي بطبيعة الحال.

ويقول الرسول (ﷺ): ﴿**إن الله لا ينظر إلى صوركم ولا إلى أموالكم إنما ينظر إلى قلوبكم وإلى أعمالكم** ﴾ (٥). ويشير هذا الحديث إلى أسس تقدير الفرد العامل والذي يجب أن يكون على أساس موضوعي يتمثل في كم ونوع ومستوى أداء العمل وليس بدرجة الغنى أو جمال الصورة.

٥ - إثبات الذات:

وتقع هذه الحاجة أعلى مدرج الحاجات الاجتماعية والنفسية وتعني التفوق والإنجاز المتميز، ولن يكون ذلك إلا إذا كان الأمر مبنيا على العلم. لذلك فإن إشباع هذه الحاجات يكون من خلال إتاحة فرص التقدير المتميز.

ولعل أبلغ ما يعبر عن ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَـٰتٍ﴾ (٦).

ثالثاً – النتائج المستخلصة:

يتضح مما سبق أن ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر كان انعكاساً

---

(1) القرآن الكريم – سورة الشعراء – الآية ١٨٣.
(2) القرآن الكريم – سورة آل عمران – الآية ١٩٥.
(3) القرآن الكريم – سورة إبراهيم – الآية ٥١.
(4) القرآن الكريم – سورة الكهف – الآية ٣٠.
(5) رواه مسلم في كتاب البر والصلة بنحوه.
(6) القرآن الكريم – سورة المجادلة – الآية ١١.

لما سبق أن جاء بالفكر الإداري الإسلامي. أي منذ أربعة عشر قرناً مع اختلاف في الصياغة والتأصيل ولكن المضمون واحد. وقد وضح ذلك من استقراء الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وغيرها من المصادر.

فالاهتمام بالإنسان وإشباع حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية عبر عنها في بعض الآيات القرآنية والأحاديث وأقوال قادة الإسلام في عصوره المختلفة وذلك على الوجه السابق إيضاحه.

ويهتم الإسلام في إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة من خلال إذكاء روح الإيمان والعقيدة داخل النفس عن طريق تخلص الفرد من هم الحرص على الحصول على الرزق من خلال عمل معين، ذلك أن الله هو الرازق يبسط الرزق لمن يشاء، ولكن على الفرد أن يسعى ويعمل، أما التوفيق في الحصول على الرزق أو المال ومقداره فمرده إلى مشيئة الله سبحانه وتعالى.

كذلك يحث القرآن الكريم على العدل والموضوعية في تقدير جهود عمل الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه مع تمييز من يتقن عمله وإشباع طموحه. وينادي الفكر الإداري الإسلامي من خلال مصادره المختلفة بحسن معاملة الآخرين وحسن الخلق والرحمة والمودة، وكل ذلك يعتبر بمثابة وسائل فعالة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية بصفة خاصة، والتي تنادي بالاهتمام بإشباعها المدرسة السلوكية في الفكر الإداري المعاصر. سبحانه وتعالى حينما قال: ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِي ٱلْكِتَٰبِ مِن شَيْءٍ ﴾ (1).

(1) القرآن الكريم – سورة الأنعام – الآية ٣٨.

المبحث الثالث

مراعاة مكونات الجهد الإنساني

لكي تحقق التنمية الإدارية للقوى العاملة ارتفاعاً في مستوى الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية، يتطلب الأمر مراعاة مكونات الجهد الإنساني للفرد العامل بحيث تتطابق مع مكونات العمل من هذا الجهد. وفيما يلي نوضح ما توصل إليه الباحثون في الفكر الإداري المعاصر ثم في الفكر الإداري في الإسلام، توصلاً لإثبات الغرض الأساسي للدراسة أن ما توصل إليه الفكر الأول ما هو إلا انعكاس لما سبق أن ورد في الفكر الإسلامي في مصادره المختلفة.

أولاً – الفكر الإداري المعاصر [١]:

ينادي أصحاب الفكر الإداري المعاصر في مجال تنمية القوى العاملة بضرورة تطابق مكونات الجهد الإنساني للفرد العامل مع متطلبات العمل من حيث هذه المكونات. فعند تحديد مواصفات الوظائف المختلفة لا بد من تحديد المكونات المناسبة للجهد الإنساني للفرد العامل اللازمة لأدائه بأعلى مستوى، وبالتالي تتمشى مع شروط من يشغل هذه الوظائف.

ويقررون في هذا المجال المبادئ التالية:

- يتكون الجهد الإنساني من ثلاثة مكونات هي:

١- التكوين الإنساني وهو مجموعة السمات العضلية والنفسية للفرد العامل.

٢- التكوين الثقافي ويتمثل في مستوى التعليم والتدريب والثقافة العامة والخبرة.

---

(1) لمزيد من التفصيلات يراجع – دكتور / محمد عبد الفتاح منجي وآخر – تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق – بيسكوا القاهرة – ١٩٨٨م – ص ٨٢ وما بعدها.

٣- التكوين الحراري وهي السعرات الغذائية اللازمة لأداء مهام الوظيفة والتي تنتج من أنواع معينة من الأغذية.

- يتميز كل إنسان بجهد إنساني يختلف في تركيبه عن غيره من حيث مكونات الجهد الإنساني الثلاثة.
- يحتاج كل عمل من الأعمال إلى جهد إنساني ذي تركيبة معينة من مكوناته الثلاثة.
- المطلوب لاستمرار عملية التنمية استمرار تطابق تركيبة الفرد العامل من مكونات الجهد الإنساني الثلاثة مع تركيبتها المناسبة لكل عمل من الأعمال.
- تتناقص مكونات الجهد الإنساني الثلاثة بمرور الزمن أو العمر بنسب مختلفة.
- يجب مراعاة الشمول والتوازن المتكامل قدر الإمكان بين مكونات الجهد الإنساني، إذ إن التركيز على إحداها مع إهمال المكونات الأخرى سوف يترتب عليه بذل جهد وتكاليف أكثر دون داع.
- ويؤثر بالنقص في التكوين الإنساني لجهد الفرد العامل – التقدم في العمر والعجز والمرض وسوء التشغيل، ويمكن تجنب عوامل النقص هذه من خلال حسن العلاقات الإنسانية وتقديم الخدمات الاجتماعية وحسن تخطيط أوقات الراحة.
- ويؤثر بالنقص في التكوين الثقافي النسيان والتقادم العلمي للمعلومات ونقص الثقافة العامة ويمكن تجنب هذه العوامل من خلال برامج التعليم والتدريب.

- كما يؤثر في نقص التكوين الحراري ضياع الطاقة أو استهلاكها، ولتعويض ذلك يكون من خلال التغذية المناسبة لنوع العمل وأن يكون مستوى الدخل للفرد مناسباً لعملية تعويض هذه الطاقة الحرارية المستهلكة.

ثانياً – في الفكر الإداري الإسلامي:

قال تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾[١]، ﴿ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَآ ﴾[٢]، ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَآ ءَاتَىٰهَا ﴾[٣]. تشير هذه الآيات الثلاث بوضوح إلى أن لكل إنسان وسعاً أو جهداً إنسانياً معيناً أو مقدرة أو طاقة لتلقي التكليفات الدينية ومن باب أولى التكليفات أو الأعمال الدنيوية، وبالرغم أن الآية لم تشر صراحة إلى مكونات الجهد الإنساني، إلا أن المبدأ أو القاعدة الأصولية واضحة إذ تؤكد أن الإنسان أو الفرد العامل لا يصلح لجميع الأعمال، بل إن الأفراد يختلفون في مكونات جهدهم الإنساني، وبالتالي تختلف الأعمال المناسبة لهم والتي لا بد من وجود تطابق بين مكونات الجهد الإنساني للفرد والعمل.

ويؤكد نفس المعنى قول رسول الله (ﷺ):﴿**كل ميسر لما خلق له** ﴾. رواه البخاري أي أن الأفراد يختلفون في مدى قدراتهم وطاقتهم أو جهدهم وبالتالي لا بد أن تتناسب مواصفات الأعمال من حيث الطاقة أو الجهد الإنساني مع مكونات جهد أو طاقة كل فرد.

وعن تأثير العمر وتقدمه في نقص مكونات الجهد الإنساني وخاصة التكوين الإنساني الذي يتمثل في الخصائص النفسية والعضلية. قال سبحانه وتعالى: ﴿ ۞ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَكُم مِّن ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً ﴾[٤]. ويشير ذلك إلى تأثير مراحل العمر المختلفة على

(1) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٨٦.
(2) القرآن الكريم – سورة الأعراف – الآية ٤٢.
(3) القرآن الكريم – سورة الطلاق – الآية ٧.
(4) القرآن الكريم – سورة الروم – الآية ٥٤.

طاقة أو جهد الإنسان العامل وخاصة من ناحية المكون الخاص بالسمات العضلية والنفسية. حيث تنقص بمرور العمر أو الزمن مع مراحله المختلفة من طفولة إلى شباب إلى شيخوخة.

كذلك تؤدي العلاقات الإنسانية إلى زيادة السمات النفسية للفرد العامل وتتحقق العلاقات الإنسانية خلال حسن معاملة المرءوسين وذلك بالكلمة الطيبة والتراحم والمودة كما سبق الحديث.

ثالثاً – النتائج المستخلصة:

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن ما وصل إليه الفكر الإداري المعاصر بالنسبة لتنمية القوى العاملة خلال مراعاة مكونات الجهد الإنساني بحيث تتمشى مع مواصفات الأعمال أو الوظائف المختلفة من هذه المكونات أمر سبق وروده في الفكر الإداري الإسلامي. ولعل أبرز آية قرآنية تدل على القاعدة الأصولية في هذا المجال قوله تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ (١) أي بقدر طاقتها وجهدها. وإذا كان الأمر كذلك في التكليفات الدينية فإنه من باب أولى يكون الأمر واجباً في الأمور والأعمال الدنيوية.

ذلك أن مراعاة مكونات الجهد الإنساني المناسبة لمختلف الأعمال يؤدي إلى تحقيق تنمية للقوى العاملة من خلال ضمان استمرار وفاعلية الأداء وتحقيق إنتاجية أفضل.

وإذا كان أحمد العلماء الغربيين قد أوضح تدرج الحاجات الاجتماعية والنفسية وأنها تبدأ بالحاجات الأولية التي منها الحاجة إلى الطعام ثم الحاجة إلى الأمان، فما ذلك إلا ترديد لما جاء في كتاب الله الحكيم: ﴿ ٱلَّذِىٓ أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَءَامَنَهُم مِّنْ خَوْفٍ ۝ ﴾ (٢).

---

(1) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٨٦.

(2) القرآن الكريم – سورة قريش – الآية ٤.

خاتمــــــة

هدفت هذه الدراسة باعتبارها محاولة علمية لإثبات مدى صحة فرض معين يتمثل في أن معظم ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر من مبادئ وأصول في مجال تنمية القوى العاملة ما هو إلا ترديد وانعكاس لما سبق وأن توصل إليه الفكر الإداري الإسلامي بمختلف مصادره.

وقد تم إثبات صحة الفرض الذي تقوم عليه الدراسة وأن أهم المبادئ التي تقوم عليها تنمية القوى العاملة – لها أصل أو جذور في الفكر الإداري الإسلامي، وذلك من حيث دور العلم والتدريب في تحقيق التنمية وكذلك دور كل من رضاء الفرد العامل عن عمله ومراعاة مكونات الجهد الإنساني للفرد العامل.

ولتكن هذه الدراسة محاولة أو حلقة تتبعها دراسات أخرى للرجوع للشريعة الإسلامية الغراء سواء في مجال تنمية القوى العاملة أو المجالات الأخرى في موضوع الإدارة.

الخلاصة والخاتمة
بقلم المحررين

احتوى هذا المجلد على أحد عشر بحثاً في مجال الإدارة في الإسلام قدمت كلها في القاهرة في صفر ١٤١١هـ الموافق سبتمبر ١٩٩٠م تحت إشراف وتنظيم المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة بجمهورية مصر العربية. وقد قمنا بتحرير وإعداد هذه الأبحاث ونقلها من حالتها الأولى كأوراق وأبحاث مقدمة للندوة لتظهر في هذا المجلد وبهذا الشكل والإخراج مرددين قول الشاعر:

مشيناها خطا كتبت علينا ومن كتبت عليه خطا مشاها

والله هو وحده العالم بالجهد والسهر والتعب والنصب الذي لاقيناه في إعداد هذا المجلد وإخراجه بهذا الثوب الأنيق، والحكم أولاً وأخيراً للقارئ العزيز.

تصدر المجلد تقديم بقلم مدير شعبة التدريب بالمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، يليه مقدمة المحررين والمعدين لهذا العمل وهما الدكتوران: محمد بن عبد الله البرعي ومحمود عبد الحميد مرسي. ثم قسمنا الأبحاث إلى مجموعتين رئيستين: المجموعة الأولى: حول مبادئ الفكر الإداري في الإسلام، والمجموعة الثانية: حول وظائف الإدارة والمنظمة في إطار الشريعة الإسلامية.

احتوت المجموعة الأولى على أربعة أبحاث حول مبادئ الفكر الإداري الإسلامي: دراسة مقارنة للباحث د. محمد عبد المنعم خميس، ثم بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي للباحث د. فؤاد محمد النادي، تبعه بحث حول بعض المبادئ التي تحكم بعض المبادئ العامة في الإسلام للباحث د. محمد رأفت عثمان، وأخيراً البحث المطول والشامل بعنوان

الفكر الإداري في الإسلام والذي بلغ حجمه في الطول حجم الثلاثة الأبحاث السابقة، وقد كتب هذا البحث د. محسن أحمد الخضيري.

ركزت المجموعة الأولى من الأبحاث على قضية الفكر الإداري الإسلامي كجزء هام جداً من التراث الإسلامي الذي يصور الإسلام كدين ودولة وعبادات ومعاملات. ونستخلص من هذه الأبحاث إجماع الباحثين على أن للفكر الإداري في الإسلام أصولا وجذورا عريقة وواضحة ومفصلة وكلها مستمد من القرآن والسنة وتطبيقات الرسول والخلفاء الراشدين. أيضاً، تدل كل الدراسات المقدمة في هذه المجموعة والتي قارنت الفكر الإداري الإسلامي بالفكر الإداري المعاصر على أن للإسلام اليد الطولى والسبق التاريخي ليس فقط في وضع الأسس والمبادئ الإدارية السليمة، ولكن أيضاً في تطبيقاتها ووضعها موضع التنفيذ سواء كان ذلك في مجال الإدارة العامة والتي كانت هي السائدة آنذاك، أم في مجال الإدارة التجارية والتبادل التجاري بين التجار حسب معايير ذلك الزمان ولكنها لا زالت صالحة لهذا العصر الحديث.

وكما ذكرنا في المقدمة، فإن هذه المجموعة وضحت معالم الأسس التي ارتكزت عليها معالم الفكر الإداري الإسلامي، وهي ثبات المبدأ وتغيير وسائل التطبيق بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بأي مجتمع إسلامي آخذين بعين الاعتبار عامل الوقت أو الزمن والبيئة ليثبت من جديد أن الإسلام دين كامل وشامل صالح لكل زمان ومكان.

وأخيراً: فإن القارئ قد يتساءل – وحق له أن يتساءل – هل الفكر الإداري الإسلامي – تراثياً وعصريّاً – كاف لإيجاد التطبيقات الإدارية المناسبة في دولة معاصرة؟ هل يمكننا بما لدينا من فكر إداري إسلامي أن نتجاوز القنطرة من النظرية إلى التطبيق؟ هل نشعر بارتياح إزاء ما لدينا من كتابات ومقالات وأبحاث حول الفكر الإداري في الإسلام متمثلاً في المبادئ والمفاهيم

والأسس؟ إن الإجابة الجزئية على مثل هذه الأسئلة قد تكمن فيما أفردناه من أبحاث تحت المجموعة الثانية التي تناقش الوظائف والأنشطة الإدارية المتخصصة التطبيقية في المنظمات والمنشآت الإسلامية الحديثة.

ضمّت المجموعة الثانية بحوثاً ومقالات وضعناها تحت عنوان وظائف الإدارة والمنظمة: الأنشطة الإدارية المتخصصة واحتوت على سبعة أبحاث نلقي عليها بعض الضوء باختصار شديد لأن من أراد الاستزادة فليرجع إلى المتن. ناقش البحث الأول (نظريات التحفيز بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي) للباحث د. محمد فتحي السيد قاسم الذي قارن فيه بين نظريات التحفيز العربية الحديثة ونظرة الإسلام إلى الحوافز. وقد خلص منه إلى نتيجة أساسية مفادها أن تناول الفكر الإداري الغربي المعاصر لموضوع التحفيز جاء مجزءاً ومتناثراً غير مترابط، بينما تناوله الفكر الإسلامي بشمولية متكاملة. وقد قدم الكاتب «النموذج الإسلامي اليقيني» كبديل للحوافز التي وضعتها النظريات الغربية المعاصرة. ثم قدم في نهاية البحث إطاراً لعملية التحفيز من وجهة النظر الإسلامية.

تناول البحث الثاني: «القيم والمعتقدات الإسلامية وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية كدراسة تحليلية مقارنة» للباحث د. حسين موسى راغب، موضوع التسويق مع المفاهيم الإسلامية في البيع والشراء والقواعد الشرعية التي تضبط السياسات التسعيرية في الإسلام مع مقارنتها بسياسات التسعير المعاصرة. ثم تطرق إلى القواعد الشرعية والقيم الأخلاقية للسياسة الإعلانية واتجاه بعض المجتمعات والدول غير الإسلامية إلى الأخذ بها مع ذكر بعض الأمثلة الحية على ذلك. وقد خلص الباحث إلى عدة توصيات تتعلق برجال البيع والإعلان والتسويق وبضرورة إلمامهم بالقيم الأخلاقية والقواعد الشرعية المنظمة لعملية التبادل في المجتمع الإسلامي. كما أوصى الباحث بحماية المستهلك. وتحديد أسعار البيع في ظل التراضي التام بين طرفي عملية التبادل،

وضرورة قيام الحكومة بتسعير السلع الضرورية للمستهلك، وأخيراً العمل على تشجيع تأسيس وإنشاء جمعيات حماية المستهلك لتقديم كافة الخدمات والمعلومات الضرورية له فيما يتعلق بالسلع من حيث الجودة والأسعار والمواصفات وأماكن توفرها.

دار محور البحث الثالث «التكييف الشرعي والمحاسبي للربح في المشروعات الإسلامية» للباحث د. أحمد تمام محمد سالم حول مجالات النشاط الاقتصادي المشروعة، ومفهوم الربح في الإسلام، وتحديد وقياس الربح في المشروعات الإسلامية. وقد خلص الباحث إلى أن تحديد الربح وقياسه في فقه المعاملات يتم في ضوء العديد من القواعد والأسس الشرعية والمحاسبية التي يقرها العرف المحاسبي المعاصر والتي لا تخالف نصاً في كتاب الله سبحانه وتعالى، أو سنة نبيه محمد (ﷺ). كما ناقش الباحث أيضاً موضوع العقود في مجال المعاملات التجارية من حيث الأركان والشروط والتكييف الشرعي لها، وتطرق إلى ذكر بعض أنواع عقود المعاملات التجارية وخاصة العقود التي أثارت بعض الجدل «بين الفقهاء المعاصرين والباحثين المحدثين والتي قد تختلف معالجتها المحاسبية في الفكر المحاسبي المعاصر عما يستلزمه التكييف الشرعي لها، وذلك حتى تتبين وجهة نظر الفكر الإسلامي وهو ما ينبغي أن تأخذ به المشروعات الاقتصادية عامة والمشروعات الاقتصادية الإسلامية خاصة، وهذا ما هدف إليه البحث بصفة رئيسية».

تعرض البحث الرابع في هذه المجموعة إلى موضوع «المنهج الإسلامي للرقابة على التكاليف» للباحث د. حسين حسن شحاتة والذي هدف فيه إلى استنباط الأسس والمعايير الإسلامية لتحديد وضبط وترشيد نفقات الإنتاج وتكاليفه وبيان دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية مع الإشارة إلى بعض التطبيقات في البلاد الإسلامية.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من المفاهيم والقواعد التي تحكم المنهج الإسلامي للرقابة منها أن الرقابة في الإسلام تقوم على أساس الاستشعار بمراقبة الله المستمرة وأنها توجيهية وإرشادية وتعتمد على اتباع الحكمة والموعظة الحسنة وأنها حق وواجب لازم لكل من الحاكم والمحكوم وأن أساسها الاقتداء. أيضاً خلص الباحث إلى أن أهم أوجه الاختلاف بين الرقابة في الإسلام والرقابة في الفكر الوضعي أن الأولى تقوم على العقيدة والخلق وتقديم النصائح والإرشاد والمحاسبة الدنيوية والأخروية بينما هذا غير موجود في الثانية.

تطرق البحث الخامس إلى موضوع «اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث» للباحث د. إسماعيل علي بسيوني حيث ناقش فيه أهمية الاختيار للعملية الإدارية والعوامل البيئية والقرارات الإدارية المؤثرة في تصميم نظام الاختيار الخاصة بالمنظمة، ثم الأسس العامة للاختيار في الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث، واختيار المستويات الإدارية المختلفة، ثم أساليب الاختيار، وأخيراً مقارنة شاملة لنظريات اختبارات التوظيف بنتائج البحوث الميدانية والذي تعرض فيها إلى ست نظريات مختلفة.

وقد خلص الباحث إلى العديد من الصفات الإدارية في الفكر الإسلامي والتي يجب أن تتوفر في الموظف قبل اختياره مثل: القوة، والأمانة، وقبول التحدي والمنافسة، والحياء، والجود وغيرها من الصفات الحميدة الأخرى. أيضاً توصل الباحث إلى صلاحية الأساليب الإسلامية في الاختيار وخاصة في اختيار رجل الإدارة العليا. كما خلص الباحث إلى أن هناك صفات مشتركة بين الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري الحديث وهي صفات مكملة وليست بديلة لبعضها البعض، وطرح سؤالاً حول إمكانية مزج تلك الصفات مع بعضها لخلق نظام اختيار يساعد على التأكد من توافر تلك الصفات فيمن يتم اختيارهم لشغل الوظائف الإدارية ثم أجاب على السؤال في آخر البحث.

وتكملة لنفس الموضوع، فقد ناقش البحث السادس «طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي» للباحث العقيد محمد إبراهيم أبو شادي وتطرق إلى تحديد ماهية القيادة، وأهمية العناية بطرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية، وطرق اختيار القادة في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي. ثم تعرض إلى عدة مطالب منها تعريف مبدأ الجدارة، والضمانات الإسلامية لتطبيق مبدأ الجدارة، وعملية الاختيار نفسها، واختيار الأصلح. والاختيار قبل التولية، والتعيين قبل الاختيار، ثم تقليد المنصب، وأخيراً تهيئة ظروف العمل المناسبة.

وقد خلص الباحث إلى أهمية الإجابة على سؤال مهم كان محور الخاتمة وهو: ماذا يحدث إذا عدل من بيده الأمر في اختيار القيادات في البنوك الإسلامية عن الأصلح إلى من هو أقل صلاحية؟ وكعامل تشويق للقارئ، نحيله إلى خاتمة هذا البحث لقراءة الجواب وخاصة ما ذكره شيخ الإسلام ابن تيمية في هذا الصدد.

وختاماً، فإن البحث السابع والأخير من المجموعة الثانية تطرق إلى «تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر» للباحث د. محمد حسين خليل حيث تناول فيه ثلاثة مباحث دارت حول العلم والتدريب ثم تحقيق رضاء الأفراد في أعمالهم، ثم مراعاة مكونات الجهد الإنساني في الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي.

وقد خلص الباحث إلى نتيجة مفادها أن معظم ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر من مبادئ وأصول وعناصر في مجال تنمية القوى العاملة ما هو إلا ترديد وانعكاس لما سبق أن توصل إليه الفكر الإداري الإسلامي قديماً وحديثاً في مختلف مصادره من قرآن وسنة وتراث تركه الآباء والأجداد. وقد اختتم الباحث بحثه بإثبات صحة الفرض الذي تقوم عليه هذه الدراسة وأن أهم المبادئ التي تقوم عليها هي أن تنمية القوى العاملة لها أصولها وجذورها في

الفكر الإداري الإسلامي وذلك من حيث دور التعليم والتدريب وتحقيق التنمية الذاتية وكذلك دور كل من رضاء الفرد العامل عن عمله وبيئته ومراعاة مكونات الجهد الإنساني للموظف.

وأخيراً: فإننا نأمل أن يحقق هذا المجلد الذي يحوي بين دفتيه أحد عشر بحثاً من أبحاث تتعلق بالإدارة في الإسلام الهدف المرجو منه وهو إثراء الموضوع وسد الفراغ في المكتبة الإدارية الإسلامية وتقديم الأفكار للممارسين حتى يستنيروا بها في عالم الواقع والحقيقة، وأن لا تبقى مجرد نظريات وأفكار فقط.

وكلنا أمل في الله سبحانه وتعالى أن يحقق ذلك على أيدي شباب الأمة الإسلامية العائدة إلى جذورها وأصولها ليس فقط في مجال الإدارة ولكن في كافة المجالات والأصعدة الأخرى مثل المجال الاقتصادي ممثلاً بانتشار البنوك الإسلامية في كافة أنحاء المعمورة، والمجالات الاجتماعية والتعليمية والسياسية.

وفي الختام نأمل أن يكون هذا المجلد محاولة أولية لرصد هذه الأبحاث وجمعها في مكان واحد تتبعها محاولات ودراسات أخرى يقوم بها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة وكافة الجامعات الإسلامية والمعاهد العليا وكليات الإدارة وأقسامها في العالم الإسلامي وذلك بهدف الرجوع إلى الشريعة الإسلامية الغراء المترلة من لدن حكيم خبير، واستنباط الدروس والعبر والنظريات والتطبيقات في مجال الإدارة بقطاعيها العام والخاص وبكافة فروعها من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، وتنمية القوى العاملة والمراقبة وغيرها. وفقنا الله جميعاً لما يحبه ويرضاه، والله المستعان وهو نعم المولى ونعم النصير.

شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر / جدة
طريق المدينة المنورة – شرق الكوبري المربع
تليفون: ٦٣٩٦٠٦٠ – فاكس ٦٣٩١٠٠٣

البنك الإسلامي للتنمية

إنشاؤه:

البنك الإسلامي للتنمية مؤسسة مالية دولية، أنشئت تطبيقاً لبيان العزم الصادر عن مؤتمر وزراء مالية الدول الإسلامية الذي عقد في مدينة جدة في شهر ذي القعدة من عام ١٣٩٣هـ (الموافق ديسمبر عام ١٩٧٣م).

وانعقد الاجتماع الافتتاحي لمجلس المحافظين في مدينة الرياض في شهر رجب عام ١٣٩٥هـ (الموافق شهر يوليو من عام ١٩٧٥م) وتم افتتاح البنك رسمياً في اليوم الخامس عشر من شهر شوال عام ١٣٩٥هـ (الموافق العشرين من أكتوبر عام ١٩٧٥م).

أهدافه:

إن هدف البنك الإسلامي للتنمية هو دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية مجتمعة ومنفردة وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية.

الوظائف الأساسية للبنك:

تشتمل وظائف البنك على: المساهمة في رؤوس أموال المشروعات، وتقديم القروض للمؤسسات والمشاريع الإنتاجية في الدول الأعضاء، بالإضافة إلى تقديم المساعدة المالية لهذه الدول في أشكال أخرى لأغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن على البنك أن يقوم بإنشاء وإدارة صناديق خاصة لأغراض معينة، ومن بينها صندوق لمعونة المجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء، وأن يتولى النظارة على صناديق الأموال الخاصة.

وللبنك قبول الودائع، وتعبئة الموارد المالية بالوسائل المناسبة.

ومن مسؤوليات البنك أن يساعد في تنمية التجارة الخارجية للدول الأعضاء والتبادل التجاري فيما بينها وخاصة في السلع الإنتاجية، ويقدم لها المساعدة الفنية، ويعمل لممارسة أنواع النشاط الاقتصادي والمالي والمصرفي في الدول الإسلامية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

العضوية في البنك:

يبلغ عدد الدول الأعضاء حتى تاريخه (٥٣) دولة. والشرط الأساسي للعضوية هو كون الدولة عضوا في منظمة المؤتمر الإسلامي على أن تكتتب في رأس مال البنك وفقا لما يقرره مجلس المحافظين.

رأس مال البنك:

رأس المال المصرح به ستة آلاف مليون دينار إسلامي، مقسمة إلى ستمائة ألف سهم، قيمة كل سهم منها عشرة آلاف دينار إسلامي ورأس المال المكتتب فيه أربعة آلاف مليون دينار إسلامي يدفع على مراحل محددة وبعملات قابلة للتحويل يقبلها البنك وذلك منذ المحرم عام ١٤١٣هـ (يوليو ١٩٩٢م) بناء على قرار مجلس المحافظين.

وكان حتى نهاية عام ١٤١٢هـ ألفي مليون دينار إسلامي.

(الدينار الإسلامي وحدة حسابية للبنك تعادل وحدة من وحدات حقوق السحب الخاصة لصندوق النقد الدولي).

مقر البنك:

يقع المقر الرئيس للبنك في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم إنشاء ثلاثة مكاتب إقليمية للبنك بناء على قرارين صدرا عن مجلس المديرين التنفيذيين للبنك أحدها في مدينة الرباط بالمملكة المغربية، والثاني في كوالالمبور عاصمة ماليزيا. والثالث في ألمآتي عاصمة جمهورية قازاقستان.

السنة المالية:

السنة المالية للبنك هي السنة الهجرية (القمرية).

اللغة:

اللغة الرسمية هي العربية، مع استعمال اللغتين الإنجليزية والفرنسية كلغتي عمل.